



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Luís Alberto Martins Cunha

A Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional dos colaboradores de uma empresa de comércio e reparação automóvel.



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Luís Alberto Martins Cunha

A Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional dos colaboradores de uma empresa de comércio e reparação automóvel.

Dissertação de Mestrado
Mestrado Integrado em Psicologia
Área de Especialização em Psicologia do Trabalho,
das Organizações e dos Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Luísa Marques Veloso

Junho de 2011

Declaração

Nome: Luís Alberto Martins Cunha

Endereço Electrónico: cunha.org@hotmail.com **Telefone:** 911760101

N.º Bilhete de Identidade: 13074510

Título da Dissertação de Mestrado:

A Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional dos colaboradores de uma empresa de comércio e reparação automóvel.

Orientadora:

Professora Doutora Ana Luísa Marques Veloso

Ano de Conclusão:

2011

Designação do Mestrado: Integrado em Psicologia

Área de Especialização: Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 17, 06, 2011

Assinatura: _____

*A todos aqueles que no período desta investigação se cruzaram no meu caminho
e que contribuíram e apoiaram para a sua realização, o meu*
MUITO OBRIGADO!

A Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional dos colaboradores de uma empresa de comércio e reparação automóvel.

Resumo:

O principal objectivo do presente estudo é o de saber se existe uma relação positiva entre o Satisfação Laboral e Compromisso Organizacional. Procura-se também saber quais as influências de determinadas variáveis sócio-demográficas nestes dois constructos.

Os dados foram recolhidos numa organização de comércio e reparação automóvel cujas delegações se encontram espalhadas pelo norte do país, sendo que houve um total de 159 respostas num universo de 281 colaboradores convidados a participar no estudo.

Os instrumentos aplicados foram o Inquérito de Satisfação no Trabalho de Spector (1997) e as Três Escalas de Avaliação do Compromisso de Meyer e Allen (1997).

Testes estatísticos de diferenças e de correlações foram aplicados assim como também foi utilizada a regressão linear simples para calcular a predição, de 26%, da Satisfação Laboral para com o Compromisso Organizacional.

Os resultados mostram haver uma relação positiva entre a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional, e revelaram também que a sub-escala do Compromisso Calculativo é aquela que encontra maiores dificuldades nas relações com as sub-escalas da Satisfação Laboral.

Palavras-Chave: Satisfação Laboral; Compromisso Organizacional; Inquérito de Satisfação no Trabalho; As Três Escalas de Avaliação do Compromisso

Job Satisfaction and Organizational Commitment between employees of a commerce and automobile repair company.

Abstract:

The main goal of this study is to know if there is a positive relation between Job Satisfaction and Organizational Commitment.

This study aims also to know what are the influences of some social-demographic variables in these two dimensions.

Data were collected in a Commerce and Automobile Repair Organization whose delegations are spread in the north of the country. It was obtained 159 answers in a universe of 281 employees, who were invited to participate on the study.

The instruments used were the Job Satisfaction Survey from Spector (1997) and the Three Scales of Assessment of Commitment from Meyer and Allen (1997).

Statistical tests of differences and correlations were used as well as the simple linear regression, which pointed out that Job Satisfaction had a prediction value of 26% of Organizational Commitment.

The results demonstrate a positive relation between Job Satisfaction and Organizational Commitment and also reveal that the Calculative Commitment Sub-Scale is the one that has most difficulties in relations with Job Satisfaction Sub-Scales.

Key-Words: Job Satisfaction; Organizational Commitment; Job Satisfaction Survey; Three Scales of Assessment of Commitment

Índice

Introdução	9
Enquadramento Teórico	
A Satisfação Laboral	9
Conceito de Satisfação Laboral	9
Abordagens da Satisfação Laboral	11
Factores intervenientes na Satisfação Laboral	12
Consequências da Satisfação Laboral	13
Compromisso Organizacional	14
Conceito e dimensões de Compromisso Organizacional	14
Factores intervenientes no Compromisso Organizacional	15
Consequências do Compromisso Organizacional	17
As influências das variáveis sócio – demográficas na Satisfação Laboral e Compromisso Organizacional	18
Relação entre a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional	21
Método	
Amostra	23
Instrumentos	24
Inquérito de Satisfação no Trabalho	24
As Três Escalas de Avaliação do Compromisso Organizacional	25
Procedimentos	25
Resultados	26
Discussão dos Resultados	38
Conclusão	41
Referências Bibliográficas	42
Anexos (CD)	50

Índice de tabelas

Tabela 1 – Descrição da amostra	24
Tabela 2 – Consistência interna das Três Escalas de Avaliação Compromisso Organizacional na versão original (Meyer & Allen, 1997) e na versão portuguesa (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008)	25
Tabela 3 – Média, desvio padrão e desvio padrão relativo da Satisfação Laboral e sub-escalas	26
Tabela 4 – Média, desvio padrão e desvio padrão relativo do Compromisso Organizacional e sub-escalas	27
Tabela 5 – Test t para amostras independente entre homens e mulheres e a Satisfação Laboral	28
Tabela 6 – One Way Anova entre a idade e a Satisfação Laboral	28
Tabela 7 – Test t para amostras independente entre solteiros e casados e a Satisfação Laboral	28
Tabela 8 – One Way Anova entre os níveis de habilitações literárias e a Satisfação Laboral	29
Tabela 9 – One Way Anova entre o tempo de trabalho e a Satisfação Laboral	29
Tabela 10 – Test t para amostras independente entre colaboradores com cargos de chefia e sem cargos de chefia e a Satisfação Laboral	30
Tabela 11 – Normalidade da distribuição entre a Satisfação com as Promoções e a ocupação ou não de cargos de chefia	30
Tabela 12 – Mann Whitney entre colaboradores com cargos de chefia e sem cargos de chefia e a Satisfação Laboral	30
Tabela 13 – One Way Anova entre o salário e a Satisfação Laboral	31
Tabela 14 – Normalidade da Distribuição entre a Satisfação com o Pagamento e o salário dos colaboradores	31
Tabela 15 – Kruskal Wallis entre o salário e a Satisfação Laboral	32
Tabela 16 – Test t para amostras independente entre homens e mulheres e o Compromisso Organizacional	32
Tabela 17 – One Way Anova entre a idade e o Compromisso Organizacional	32
Tabela 18 – Test t para amostras independente entre solteiros e casados e o Compromisso Organizacional	33
Tabela 19 – One Way Anova entre os níveis de habilitações literárias e o Compromisso Organizacional	33
Tabela 20 – One Way Anova entre o tempo de trabalho e o Compromisso Organizacional	34

Tabela 21 – Test t para amostras independentes entre colaboradores com cargos de chefia e sem cargos de chefia e o Compromisso Organizacional	34
Tabela 22 – One Way Anova entre o salário e o Compromisso Organizacional	34
Tabela 23 – Regressão Linear Simples entre a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional	35
Tabela 24 – Regressão Linear Simples entre as sub-escalas da Satisfação Laboral e as de Compromisso Organizacional	36
Tabela 25 – Relação entre as sub-escalas da Satisfação Laboral e do Compromisso Organizacional	37
Tabela 26 – Relação entre as sub-escalas do Compromisso Organizacional e a Satisfação Laboral	37
Tabela 27 – Relação entre as sub-escalas da Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional	37

Introdução

A presente dissertação tem como principal ponto de interesse o estudo da Satisfação Laboral e do Compromisso Organizacional. A pertinência do estudo destes temas deve-se ao facto de a organização onde este foi desenvolvido se encontrar em crescimento, e também de ser uma questão importante para a mesma, perceber como é que os colaboradores se sentem no cumprimento das suas funções.

Na actualidade é urgente para as organizações que os seus colaboradores se sintam realizados profissionalmente, pois estas confrontam-se não só com a concorrência mas também com as mudanças do panorama sócio-económico. Portanto, para o sucesso organizacional é importante que os colaboradores se sintam satisfeitos profissionalmente, oferecendo uma melhor prestação à organização, e também que se sintam comprometidos de maneira a sentirem o trabalho como uma parte essencial na sua vida, contribuindo assim para o sucesso da mesma e para tudo que esse sucesso trará.

Os instrumentos utilizados para o presente estudo, juntamente com um questionário sócio-demográfico, foram o Inquérito de Satisfação no Trabalho de Spector (1997), traduzido e adaptado para a população portuguesa por Malheiro (2009), e as Três Escalas de Avaliação do Compromisso de Meyer e Allen (1997), traduzido e adaptado para a população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008).

Os objectivos deste estudo são, (1) perceber quais as influências que as variáveis sócio-demográficas têm na Satisfação Laboral e no Compromisso Organizacional dos colaboradores da organização em causa, (2) saber se existe uma correlação positiva entre a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional, (3) verificar se a Satisfação Laboral prediz o Compromisso Organizacional, e (4) analisar as correlações das sub-escalas dos dois constructos.

Enquadramento Teórico

A Satisfação Laboral

Conceito de Satisfação Laboral

A Satisfação Laboral é um tema muito debatido na disciplina psicológica, assim como entre muitas outras disciplinas, havendo vários autores que nos dão a conhecer várias definições deste constructo.

Vala, Bastos e Catarro (1983) definem este conceito como um estado emocional e uma atitude positiva perante o trabalho e suas experiências. Por sua vez, para Ramos, López e Corona (2007, p.63) *“a satisfação laboral é um indicador de qualidade de serviço e desenvolvimento organizacional; define-se como a sensação de equilíbrio que o indivíduo experimenta ao alcançar o equilíbrio entre uma necessidade e o acesso ao objecto ou fim que a reduzem”*. Como podemos notar estes conceitos têm como alvo principal os indivíduos.

Uma das definições mais aceites é de Vroom (1964, *cit. in* Santos & Sustelo, 2009), que se refere à Satisfação Laboral como o conjunto de orientações afectivas que se reflectem em atitudes positivas quando estamos perante a Satisfação Laboral, e atitudes negativas quando estamos perante a Insatisfação Laboral.

Para efeitos da presente dissertação, adoptamos e citamos a definição de Spector (1997, p.2):

“Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs.”

A definição apresentada por Spector remete para as diferentes características da função. Hackman e Oldham (1975) e Oldham, Hackman e Pearce (1976) referem quais são estas características.

A variedade de competências (VC) refere-se ao *“grau em que o trabalho requer uma variedade de actividades para a sua realização, envolvendo o uso de enumeras competências e talentos da pessoa”* (Oldham *et al*, 1976, p. 395).

A identidade da tarefa (IT) refere-se ao *“grau em que o trabalho requer o acabamento inteiro da tarefa e a identificação com o trabalho, isto é, fazer o trabalho de início ao fim com resultados visíveis”* (Oldham *et al*, 1976, p. 395).

O significado da tarefa (ST) remete para o *“grau em que o trabalho tem impacto na vida ou trabalho da pessoa”* (Oldham *et al*, 1976, p. 395).

A autonomia (A) corresponde ao *“grau em que o trabalho oferece liberdade, independência e critérios individuais para agendar o trabalho e determinar os procedimentos para a sua realização”* (Oldham *et al*, 1976, p. 395).

Por fim, o feedback (F) refere-se ao *“grau em que a realização do trabalho permite obter informação directa e clara da eficácia da sua performance”* (Oldham *et al*, 1976, p. 395).

Estas cinco características podem ser englobadas num único índice denominado de “Índice de Motivação Potencial (IMP)” (Hackman & Oldham, 1975). Este índice é utilizado para avaliar como são enriquecidos os postos de trabalho, sendo calculado da seguinte forma (Hackman & Oldham, 1975):

$$IMP = \frac{(VC + IT + ST)}{3} \times A \times F$$

Com isto, este índice procura assim demonstrar uma relação positiva com os resultados do trabalho, tais como a motivação, a produtividade, a assiduidade e a satisfação do colaborador para com o seu trabalho (Oldham *et al*, 1976).

Abordagens da Satisfação Laboral

A Satisfação Laboral pode ser explicada por diversas abordagens. De seguida, irão ser nomeadas algumas das teorias ou modelos explicativos da Satisfação Laboral.

A abordagem bifactorial de Herzberg está dividida em dois factores que devem ser considerados de forma independente. O factor das necessidades motivacionais, que atendem a uma dinâmica de crescimento (reconhecimento, responsabilidade, promoções ...), está associado a uma elevada satisfação, enquanto que o factor das necessidades higiénicas conduz ao evitamento da insatisfação (políticas da empresa e direcção, salário, condições de trabalho...) (Alcobia, 2001).

Oldham *et al* (1976) apontam as características do trabalho como uma das principais causas da satisfação. Através do modelo das características do posto de trabalho, os autores, concluíram que a variedade de competências, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia e o feedback são as cinco características que contribuem para fazer da função uma fonte de satisfação. Conclui-se também que as características da função enunciados por Hackman e Oldham (1975) se traduzem em estados psicológicos positivos, sendo eles, o significado da tarefa, a responsabilidade sentida e o conhecimento dos resultados, que juntamente com moderadores, tais como a necessidade de crescimento, a satisfação com o salário, a satisfação com a segurança, a satisfação com os colegas, a satisfação com o supervisor, e ainda com o conhecimento e a competência (Boonzaier, Ficker & Rust, 2001), se traduzem em resultados laborais e pessoais, sendo eles, uma forte motivação para o trabalho, uma grande eficácia no trabalho e também uma elevada satisfação com o trabalho em geral e com o crescimento dentro da organização.

O modelo da satisfação de facetas de Lawler (1973 *cit.in* Alcobia, 2001) procura analisar o efeito da discrepância entre o que o indivíduo recebe e o que o mesmo considera que deveria receber, tendo em conta as características do trabalho e o valor que o indivíduo atribui às recompensas recebidas e à discrepância que identifica. Será nesta valorização que o modelo se centra para perceber o porquê de duas pessoas na mesma situação sentirem diferentes níveis de satisfação.

Maslow (1943) com a sua visão sobre as necessidades humanas sugeriu uma hierarquia de cinco necessidades e organizou-as por prioridade: as fisiológicas (ligadas á nossa sobrevivência); de segurança (necessidade de protecção e estabilidade na vida pessoal e no trabalho); as sociais (necessidade de fazer amizades, de afecto, aceitação e interacção por parte de outras pessoas); de estima (necessidade de se reconhecer a si próprio e que os outros o reconheçam); e de realização pessoal (necessidade de experimentar sentimentos de todo o potencial que indivíduo possui).

Segundo Maslow (1943), a motivação para satisfazer uma necessidade surge quando a necessidade anterior está satisfeita. Logo pode falar-se em Satisfação Laboral quando o indivíduo satisfaz as suas necessidades através do seu trabalho, sendo importante para as organizações saberem em que nível da hierarquia das necessidades se encontram os seus funcionários para poderem actuar, e assim colaborar para a satisfação das necessidades destes (Muñoz & González, 2002).

Factores intervenientes na Satisfação Laboral

Os investigadores que se debruçam sobre a Satisfação Laboral sugerem diversos factores que a determinam nos colaboradores das organizações.

As características da função, como já vimos no tópico anterior, são importantes intervenientes da Satisfação Laboral. Hadi e Adil (2010) mostram no seu estudo que a variedade de competências, o significado da tarefa e a identidade com a tarefa estão positivamente relacionados com a Satisfação Laboral. A autonomia também se encontra positivamente relacionada com a Satisfação Laboral (Grandey, Cordeiro & Crouter, 2005), sendo que o mesmo acontece com o feedback (Anseel & Lievens, 2007).

A percepção da oportunidade de promoção está relacionada com a Satisfação Laboral (Lim, 2008). O autor, Lim (2008), refere que esta satisfação aumenta se estas oportunidades forem baseadas no mérito, nas habilidades e experiência do colaborador.

As boas relações com os supervisores e com os colegas de trabalho (Raabe & Beehr, 2003), e as boas condições físicas e de segurança (Scott, Swortzel & Taylor, 2005) levam também a uma maior Satisfação Laboral.

Hadi e Adil (2010) citam Hunter (2006) para definir a motivação intrínseca como a medida em que os colaboradores estão auto-motivados para exercer o seu trabalho com eficácia, e citam Weinstein, Woodruff e Awalt (2001) para definir a motivação extrínseca como o meio para atingir objectivos através de fontes externas. Estes autores mostram que a motivação intrínseca e a motivação extrínseca estão positivamente associados com a Satisfação Laboral, ou seja, quanto mais motivados intrínseca ou extrinsecamente os colaboradores estiverem, mais satisfeitos se sentem. No seu estudo, os autores, procuraram encontrar relações entre as características da função e os dois tipos de motivação. Como já vimos anteriormente estas características estão positivamente associadas à Satisfação Laboral, sendo que estes foram os mesmos resultados encontrados pelos autores.

Os elevados níveis de stress estão relacionados com um menor índice de Satisfação Laboral (McCalister, Dolbier, Webster, Mallon & Steinhardt, 2006).

A progressão na carreira é também um forte indicador de Satisfação Laboral. Richardson, Mikkelsen e Burke (1997) realizaram um estudo onde concluíram que os trabalhadores que progridem na carreira são os mais satisfeitos, sendo eles colaboradores mais velhos. Os autores defendem que estes têm mais energia e tempo que os mais novos, pois estes começam a construção de uma família e são também mais propensos a conflitos entre colegas.

Os índices de Satisfação Laboral são maiores quando os trabalhadores apresentam maior experiência profissional (Kavanaugh, Duffy & Lilly, 2006), devido ao aumento de sua autonomia, reconhecimento e perspectivas de oportunidades de carreira (Ma, Samuels & Alexander, 2003).

O nível de habilitações académicas também provoca alterações na Satisfação Laboral, sendo que quanto maiores forem os níveis de habilitações, maior é o índice de Satisfação Laboral (Albert & Davia, 2005). Isto acontece, segundo os autores, pelo facto de as pessoas que apresentam mais estudos

poderem auferir de maiores salários e também de terem acesso a funções em que as características de posto de trabalho estejam muito presentes.

Outros factores estão relacionados na determinação da Satisfação Laboral, tais como a justiça percebida relativamente à distribuição de salários (Spector, 1997), o conflito trabalho-família (Spector, 1997) e a idade, sendo que quanto mais velhos são os colaboradores, mais satisfeitos se encontram (Bedeian, Ferris & Kaemar, 1992). Rosa e Carlotto (2005) referem que esta satisfação não se verifica nos mais novos porque estes têm uma menor visão da realidade do mundo do trabalho, tendo dificuldades em analisar aquilo que podem ou não fazer no seu posto de trabalho. Referem também que estes por procurarem melhorar as suas condições financeiras, juntamente com a pouca experiência profissional, são conduzidos ao desgaste físico e emocional.

Como podemos verificar, todos aqueles factores que levam à satisfação dos trabalhadores podem ser considerados como intervenientes na Satisfação Laboral. Claro que existem muitos outros que podem conduzir à satisfação, sendo que no decorrer deste estudo iremos referir outros com igual importância.

Consequências da Satisfação Laboral

O facto de um colaborador se encontrar satisfeito com o seu trabalho, irá trazer benéficos para a organização onde se encontra. Spector (1997) aponta duas razões pelas quais nos dá a entender a importância do estudo da Satisfação Laboral. Uma das razões relaciona-se com a perspectiva humanista da questão, pois as pessoas devem sentir-se satisfeitas e motivadas para continuar o seu trabalho. A outra razão liga-se com a perspectiva de utilidade, pois a satisfação das pessoas traduz-se em comportamentos por parte destas que podem afectar o funcionamento da organização. É neste ponto que a seguir nos vamos debruçar, identificando algumas das consequências que a satisfação ou a insatisfação profissional pode trazer a uma organização.

O desempenho laboral de um trabalhador pode ficar comprometido quando este apresenta baixos níveis de Satisfação Laboral, com isto, a produtividade deste trabalhador irá ser diminuída, consequentemente afectando os objectivos que a empresa necessita atingir (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001).

Um trabalhador que apresente insatisfação no trabalho será sujeito a um menor apoio prático (ajuda na execução das tarefas) e emocional por parte dos seus colegas de trabalho e supervisores (Brough & Pears, 2004), devendo-se isto à diminuição das atitudes de trabalho, como por exemplo, a empatia.

Os comportamentos de fuga, tais como o turnover e a intenção de despedimento, têm uma relação negativa elevada com a Satisfação Laboral, isto é, quanto mais baixos os índices de satisfação, maior a probabilidade de ocorrência de turnover (Egan, Yang & Bartlett, 2004) e maior a probabilidade do trabalhador se despedir (Fried, Shirom, Gilboa & Cooper, 2008). O mesmo acontece com o absentismo, quanto mais baixo for o nível de satisfação, mais alto é o índice de absentismo

(Cohen & Golan, 2007). No que se refere ao burnout, quanto maior forem os índices, mais insatisfeitos os trabalhadores estão (Rosa & Carlotto, 2005). Como é de esperar, tudo isto implica um custo para a organização, pois entre muitos outros aspectos, terão que recorrer a processos de recrutamento e selecção para um novo colaborador fixo ou temporário, e também irá significar esforços por parte dos outros trabalhadores que poderão ter uma sobrecarga de tarefas no desempenho do seu trabalho.

Por fim, os trabalhadores que apresentam maiores índices de satisfação apresentam um maior bem-estar físico e psicológico (Newsham, Brand, Donnelly, Veitch, Aries & Charles, 2009), assim como uma maior satisfação com a vida (Rice, Near & Hunt, 1980), pois aquelas pessoas que estão satisfeitas profissionalmente tendem a estar satisfeitos em muito outros domínios específicos da vida em geral (Rice *et al*, 1980).

Compromisso Organizacional

Conceito e dimensões de Compromisso Organizacional

Para os mais variados autores, a definição de Compromisso Organizacional, reflecte como é que a pessoa se coloca face à organização.

O Compromisso Organizacional é definido por Luthans (2002) como (1) o desejo que o colaborador tem em tornar-se membro da organização onde se encontra, (2) a vontade que o colaborador tem em exercer os seus esforços para com a organização, e (3) a crença e a aceitação dos valores e dos objectivos da organização, por parte dos colaboradores.

Greenberg e Baron (1993) definem o Compromisso Organizacional como uma atitude que reflecte a extensão na qual o indivíduo se identifica e está envolvido com a organização, não se mostrando disposto a abandoná-la.

Bandeira, Marques e Veiga (2000) reportam-se ao conceito em estudo como uma orientação de união entre a identidade do indivíduo e a organização.

Para Gürses e Demiray (2009) o Compromisso Organizacional é a lealdade, o comportamento e o interesse que o colaborador mostra ter perante o seu sucesso na organização.

Meyer e Allen (1997) referem que o compromisso organizacional tem sido visto como “*uma orientação afectiva perante a organização, o reconhecimento dos custos associados com o abandono da organização, e a obrigação moral de permanecer na organização.*” (p.11). Perante esta visão por parte dos autores, os mesmos identificaram três tipos de Compromisso Organizacional: o Compromisso Afectivo, o Calculativo e o Normativo.

O Compromisso Afectivo refere-se à pertença emocional do indivíduo que o leva a identificar-se e a envolver-se na organização, sendo que assim o colaborador permanece na organização por vontade própria se o Compromisso Afectivo for forte (Meyer & Allen, 1997).

O Compromisso Calculativo relaciona-se com a percepção dos custos que estão associados ao abandono da organização, assim os colaboradores que permanecem na organização com base neste tipo de compromisso, permanecem apenas porque necessitam da organização (Meyer & Allen, 1997).

O Compromisso Normativo reflecte o sentimento de obrigação de permanecer na organização, logo os colaboradores com grandes níveis de Compromisso Normativo, sentem a responsabilidade em continuarem na organização (Meyer & Allen, 1997).

Na sua investigação, Lacka-Mathebula (2004) corrobora com Meyer e Allen no que se refere às três dimensões do Compromisso Organizacional, associando várias variáveis para cada uma das dimensões.

No Compromisso Afectivo, a autora refere as características pessoais, tais como a idade, a posse de títulos superiores, o género, o status familiar, o nível educacional, e o sentido de profissionalismo. Refere-se também às características organizacionais, como o sentimento de conforto físico e psicológico na organização, a percepção de apoio por parte da organização e a estrutura, cultura e políticas da organização.

O Compromisso Calculativo tem em si associados duas variáveis: o investimento por parte dos colaboradores no desenvolvimento de acções que irão decidir se estes permanecem ou não na organização; e as alternativas de emprego que levaram os colaboradores a tomarem uma decisão sobre se aceitam ou não outras possibilidades de emprego.

Por fim, no Compromisso Normativo, temos o contrato psicológico entre o colaborador e a organização, e o início de novas experiências de socialização por parte do colaborador.

O modelo de Meyer e Allen propõe que as três componentes sejam independentes, contudo, vários estudos procuraram encontrar relações entre estas. Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) analisaram estudos de vários autores, e concluíram que existem relações positivas entre o Compromisso Afectivo e o Normativo, relações positivas, mas fracas, entre o Compromisso Calculativo e o Normativo, e entre o Compromisso Afectivo e o Calculativo as relações existentes não são consensuais, visto que existem inúmeros estudos que se reportam tanto à existência como à inexistência de relações entre estes dois tipos de compromisso. Contudo, e apesar de alguns estudos tentarem mostrar a dependência entre as três escalas, estas têm sido sempre consideradas de forma independente.

Factores intervenientes no Compromisso Organizacional

Vários investigadores apresentam, como vimos anteriormente, várias definições de Compromisso Organizacional, o mesmo acontece com os factores que nele intervêm. De seguida vão ser apresentados factores que levam os colaboradores a comprometerem-se com a organização onde trabalham.

Através de uma compilação de estudos de vários autores, Leite (2004) dá a conhecer alguns dos preditores do Compromisso Organizacional: o aumento da idade dos colaboradores; o aumento do tempo de serviço na organização; os cargos que os colaboradores ocupam (cargos mais importantes na organização); boas políticas de recompensas e reconhecimento; a variedade das tarefas; boa

comunicação e consideração por parte dos líderes; o nível de remunerações; e os níveis de produtividade.

No mesmo estudo, o autor mostra que níveis mais elevados de compromisso têm relações inversas com o aumento do nível educacional (à medida que o nível educacional sobe, o compromisso desce), isto acontece pois os colaboradores com maiores níveis educacionais mostram menos apego à organização, devido ao descontentamento por não receberem gratificações pelas qualificações ou títulos recebidos através da sua formação. O autor mostra também que as mulheres, e as pessoas casadas são aquelas que têm maiores níveis de Compromisso Organizacional, sendo que nas primeiras o sentimento de insegurança relativamente à sua continuação no posto de trabalho (Goulet & Frank, 2002) e nos segundos, o cumprimento com responsabilidades familiares (Petrides & Furnham, 2006), sejam as razões para tal se verificar.

No mesmo sentido do autor anterior, Vidal e Simonetti (2010), através de estudos de vários autores mostram que os factores que contribuem para o Compromisso Organizacional são o reconhecimento profissional (quando o profissional é reconhecido pelo seu trabalho), uma remuneração compatível (quando o salário do colaborador é compatível com o mercado), a participação nos lucros (quando os lucros são divididos pelos profissionais), o respeito pelo trabalhador (quando o trabalhador é respeitado como pessoa e não como recurso), a valorização do trabalho realizado pelo colaborador (quando o trabalho do trabalhador é devidamente valorizado), a liberdade de pensamento (possibilidade do trabalhador se expressar sem medos) e o incentivo às sugestões por parte do colaborador (quando as sugestões do colaborador são consideradas pela empresa).

Dias e Moraes (1994) apresentaram cinco grupos de variáveis que estão relacionados com o Compromisso Organizacional. O grupo das variáveis pessoais inclui o nível de escolaridade, a idade e o sexo. O grupo das variáveis funcionais engloba o tempo de serviço, a mobilidade interna, a natureza das actividades profissionais e a remuneração. O crescimento na carreira, o progresso profissional, os sistemas de promoção, as ofertas de formação e o sistema de benefícios estão inseridos nas variáveis organizacionais. As variáveis de contexto de trabalho dizem respeito à satisfação existente em vários aspectos, tais como a satisfação com a segurança, a compensação, o relacionamento com os colegas e com o supervisor, com as possibilidades de crescimento e com a equidade salarial interna e externa.

Por fim, os autores apresentam as variáveis de conteúdo do trabalho, sendo que reportam aos estudos de Hackman e Oldham (1975), referindo variáveis como a variedade de competências, a autonomia na execução das tarefas, o significado das tarefas, a identidade das tarefas e o feedback das tarefas e dos colegas quanto ao trabalho realizado. Os autores adicionaram também a este grupo de variáveis o inter-relacionamento.

Para finalizar, vamos referir um estudo de Gümüs e Hamarat (2006), que descrevem passos importantes e que devem ser considerados pelas organizações para elevarem os níveis de compromisso dos seus colaboradores. Os passos que os autores consideram são: (1) clarificar, perante os

colaboradores, quais os objectivos da organização e a direcção que esta deve tomar; (2) fomentar a colaboração e o trabalho em equipa; (3) despende tempo e esforços na formação e desenvolvimento dos colaboradores; (4) comunicar, dentro da organização, de forma clara, visível e constante, assim como partilhar a informação; (5) considerar os interesses financeiros, tais como a partilha nos lucros; (6) ter sempre presente meios tecnológicos para tornar o trabalho mais fácil; (7) haver uma verdadeira preocupação com os colaboradores, tratando-os com dignidade e tolerando as suas diferenças; (8) haver uma cultura de trabalho que inclua abertura para com os colaboradores, celebrações...; (9) promover a participação nas decisões da organização; e (10) possibilitar um trabalho desafiante.

Consequências do Compromisso Organizacional

A ausência ou um sentimento diminuído de Compromisso Organizacional pode levar a consequências negativas para a organização. Iremos ver de seguidas as consequências, positivas ou negativas, que o compromisso pode ter numa organização.

Meyer e Allen (1997) levantaram hipóteses sobre as consequências em cada um dos três tipos de compromisso. Para os autores as consequências de um forte Compromisso Afectivo são positivas, isto significa que os colaboradores irão apresentar menores níveis de absentismo, e mais motivação para uma melhor performance no trabalho. O mesmo acontece com o Compromisso Calculativo. Os altos níveis deste compromisso no colaborador faz com que este tenha uma maior consciência dos custos associados ao possível abandono da organização. No Compromisso Normativo, as consequências são também positivas, pois altos níveis deste compromisso, levam os colaboradores a comportarem-se de forma apropriada e a fazer o que é correcto para a organização, assim como ter uma óptima performance no trabalho, ser assíduo e a ter bons comportamentos de cidadania dentro da organização.

Os autores referem ainda, e citando Angle e Lawson (1994), que o Compromisso Organizacional é muito importante para impor limites competitivos à organização, para aumentar o desejo do colaborador realizar o seu trabalho, para os colaboradores expressarem as suas atitudes para com a organização, e também para a existência de comportamento de inter-ajuda entre os colaboradores (Meyer & Allen, 1997).

Luthans (2002) menciona que níveis elevados de Compromisso Organizacional oferecem aos colaboradores da organização melhores performances, menores níveis de turnover e absentismo e um melhor clima organizacional.

Para Greenberg e Baron (1993) grandes níveis de Compromisso Organizacional, conduzem a uma menor possibilidade do colaborador procurar um novo emprego e aumentam a vontade deste em partilhar e fazer sacrifícios pela organização.

Para finalizar, Huselid e Day (1991) referem que os colaboradores que demonstram compromisso para com a organização, mostram-se mais envolvidos no seu cargo, investindo tempo,

acreditando na ética profissional e encarando o trabalho como uma parte essencial da vida, e identificam-se com a organização, desejando continuar a integrar a mesma.

As influências das variáveis sócio-demográficas na Satisfação Laboral e Compromisso Organizacional

De seguida vão ser apresentados estudos e as suas respectivas relações que vão ser a referência para a presente dissertação.

A Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional são em muitos estudos relacionados com os mais variados factores sócio-demográficos. Uma das questões desta investigação prende-se em saber se as variáveis sócio-demográficas influenciam a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional. As variáveis consideradas são a idade, o sexo, o nível educacional, o estado civil, os anos de trabalho, o salário e a ocupação ou não de cargos de chefia. No caso da última variável referida, a bibliografia não se encontra muito abundante em estudos acerca desta, pelo que a vamos associar a variáveis que possivelmente podem estar relacionadas com as posições de chefia. A variável promoção profissional/oportunidades de promoção será a mais referida no decorrer da investigação, visto que para se alcançar uma posição de chefia é necessário estas promoções acontecerem. Esta variável era estar referida juntamente com outras, sendo que essas irão variar ao longo do estudo.

No que se refere ao sexo, no estudo de Usui (2008) os homens mostram-se mais satisfeitos que as mulheres, sendo que as diferenças no salário recebido são um dos pontos mais fortes para que estas aconteçam, pois os salários dos homens são normalmente maiores. Por sua vez Dias (2009) prefere realçar uma maior insatisfação profissional nas mulheres, devido às baixas expectativas que estas têm acerca da sua posição no mercado de trabalho.

Rehman, Khan e Lashari (2010) referem no seu estudo que à medida que a idade dos colaboradores sobe, mais satisfeitos estes se encontram. A satisfação sentida por estes colaboradores, segundo os autores, é devida ao facto de estes terem um maior acesso a trabalhos que tendem a ter maiores recompensas quer sociais quer organizacionais, e que isto acrescenta também maiores responsabilidades ao trabalhador.

Tang (2008) menciona que os colaboradores casados apresentam níveis mais elevados de Satisfação Laboral que os colaboradores solteiros. Dias (2009) refere que o facto de o trabalhador ser casado tem impacto positivo na sua satisfação com a segurança de manter o seu posto de trabalho e com o tipo de trabalho que executa.

Indivíduos com maiores níveis educacionais relatam maiores níveis de Satisfação Laboral (Dias, 2009), pois estes usufruem de melhores salários e de mais segurança com o seu posto de trabalho.

Estudos que relacionam a antiguidade do colaborador com a Satisfação Laboral concluem a existência de uma relação negativa. Kim (2002) relata que a Satisfação Laboral é menor em indivíduos

com mais anos de trabalho na organização, pois estes acham que seria mais justo receberem o salário tendo em conta as características de cada um (e.g. experiência profissional), e não tendo em conta uma base de salários e ser seguida.

A promoção profissional ou a perspectiva de promoção está relacionada com a Satisfação Laboral (Vallego, Vallego & Parra, 2001), por sua vez, também o enriquecimento de postos está relacionado com a Satisfação Laboral (Cook & Salvendy, 1999; Griffin, Patterson & West, 2001), tudo devido ao aumento da autonomia e responsabilidade do colaborador (Neves, 2001). Portanto, ao relacionarmos estas dimensões para a ocupação, ou não, de cargos de chefia, podemos relatar que aqueles colaboradores que possuem estes cargos (que foram promovidos e viram a sua autonomia e responsabilidades aumentadas) apresentam maiores níveis de Satisfação Laboral.

No que respeita aos salários, e apesar de já muito se ter falado deste aspecto, Diaz-Serrano e Vieira (2005) concluem que a satisfação desce ou aumenta, conforme descem ou aumentam os salários. Dogan (2009) conclui também que o salário tem relações positivas com a Satisfação Laboral. No caso de insatisfação, uma das razões apontadas por Diaz-Serrano e Vieira (2005), é a possibilidade do colaborador poder associar o seu baixo salário a um emprego considerado mau e de baixa qualidade.

Após análise bibliográfica das relações existentes entre as variáveis sócio-demográficas e a Satisfação Laboral, a hipótese de estudo é:

H1: A Satisfação Laboral é influenciada pelas variáveis sócio-demográficas.

- **H1a:** Existem diferenças ao nível da Satisfação Laboral entre homens ou mulheres.
- **H1b:** Existem diferenças ao nível da Satisfação Laboral em função da idade.
- **H1c:** Existem diferenças ao nível da Satisfação Laboral entre casados ou solteiros.
- **H1d:** Existem diferenças ao nível da Satisfação Laboral em função das habilitações literárias.
- **H1e:** Existem diferenças ao nível da Satisfação Laboral em função do tempo de trabalho na organização.
- **H1f:** Existem diferenças ao nível da Satisfação Laboral em função dos colaboradores que ocupam, ou não, cargos de chefia.
- **H1g:** Existem diferenças ao nível da Satisfação Laboral em função dos salários.

Angle e Perry (1981) mostram no seu estudo que as mulheres estão mais fortemente comprometidas com a organização do que os homens. Anos mais tarde Clayton, Petzald, Lynch e Margret (2007) obtiveram os mesmos resultados. Angle e Perry (1981) justificam este maior compromisso nas mulheres, referindo que estas, ao contrário dos homens, são menos apreciadoras da mobilidade inter-organizacional, preferindo permanecer na organização onde se encontram.

Os mesmos autores, Angle e Perry (1981) encontraram relações entre a idade e o Compromisso Organizacional. O mesmo aconteceu no estudo de Addae, Parboteeah e Velinor (2008), ou seja, os colaboradores mais velhos estão mais comprometidos com a organização. Isto deve-se ao facto de um colaborador mais velho ter um trabalho mais recompensador, ter uma maior participação nas decisões da empresa, assim como se encontrar mais integrado na mesma e apresentar uma maior experiência profissional (Sikorska-Simmons, 2005).

Em colaboradores casados, o Compromisso Organizacional apresenta níveis mais elevados do que em indivíduos não casados (Allen, Lambert, Pasupuleti, Cluse-Tolar & Ventura, 2004), pois estes têm maiores responsabilidades familiares que os levam a ter de manter um bom suporte financeiro (Salami, 2008).

No estudo de Uygur e Kilic (2009) foram encontradas relações negativas entre os níveis educativos e o Compromisso Organizacional. Angle e Perry (1981) relataram também esta relação, portanto, maiores níveis de educação levam a um menor Compromisso Organizacional. Associando o nível de estudos à idade, estes autores referem que os colaboradores com menos estudos, e consequentemente com mais idade, tendem a ter uma hipótese menos viável de obter os estudos que gostariam, sendo que por isso têm de continuar na organização onde se encontram.

Demirer, Gürus e Akgül (2010) relataram a existência de uma relação positiva entre a antiguidade do colaborador e os seus níveis de Compromisso Organizacional, portanto, quantos mais anos de trabalho os colaboradores tiverem, mais comprometidos se encontram. Cohen (1993) refere que os colaboradores mais velhos avaliam os seus investimentos para com a organização ao longo do tempo, e que isso os leva a continuar e desenvolver o seu trabalho na mesma.

As relações existentes entre o Compromisso Organizacional e a promoção no trabalho são positivas (Weng, McElroy, Morrow & Liu, 2010), assim como são positivas as relações entre o Compromisso Organizacional e a autonomia no trabalho (Parker, Axtell & Turner, 2001; Blair-Loy & Wharton, 2004; Colignon, Usui, Kerbo & Slagten, 2007), pois é dada ao colaborador liberdade e independência no modo como faz o seu trabalho (Hackman & Oldham, 1975), logo também mais responsabilidade (Hackman & Oldham, 1976). Sendo assim, podemos mencionar que os colaboradores que possuem cargos de chefia apresentam maiores níveis de Compromisso Organizacional.

No que se refere aos salários, existe uma forte relação entre este factor e o Compromisso Organizacional, ou seja, maiores níveis de compromisso, devem-se a maiores salários (Döckel, Basson & Coetzee, 2006), isto porque os colaboradores que recebem salários mais elevados identificam-se com os objectivos do seu empregador, tornando-se também mais difícil abandonar a organização devido ao desenvolvimento de um vínculo moral do colaborador para com este último (Weng *et al* 2010).

Com isto, a hipótese em estudo é:

H2: O Compromisso Organizacional é influenciado pelas variáveis sócio-demográficas.

- **H2a:** Existem diferenças ao nível do Compromisso Organizacional entre homens ou mulheres.
- **H2b:** Existem diferenças ao nível do Compromisso Organizacional em função da idade.
- **H2c:** Existem diferenças ao nível do Compromisso Organizacional entre casados ou solteiros.
- **H2d:** Existem diferenças ao nível do Compromisso Organizacional em função das habilitações literárias.
- **H2e:** Existem diferenças ao nível do Compromisso Organizacional em função do tempo de trabalho na organização.
- **H2f:** Existem diferenças ao nível do Compromisso Organizacional em função dos colaboradores que ocupam, ou não, cargos de chefia.
- **H2g:** Existem diferenças ao nível do Compromisso Organizacional em função dos salários.

Relação entre a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional

De seguida, iremos relatar vários estudos que mostram as relações existentes entre a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional. Aqui iremos dar a conhecer os grupos profissionais com os quais estes estudos foram feitos.

Mathieu e Farr (1991) realizaram um estudo com dois grupos de profissionais, condutores de autocarros e engenheiros. Nos dois grupos a Satisfação Laboral mostrou estar relacionada com o Compromisso Organizacional (condutores de autocarros: $.784, p < .001$; engenheiros: $.697, p < .01$), sendo que estes resultados se devem em muito aos elevados níveis de envolvimento no trabalho apresentados pelos colaboradores.

Chughtai e Zafar (2006) revelam que um trabalho com um maior nível de desafio, motivação e interesse origina altos níveis de Satisfação Laboral, conduzindo a altos níveis de Compromisso Organizacional em profissionais do ensino ($F = .931, p < .01$). O mesmo acontece no estudo de Malik, Nawab, Naeem e Danish (2010), também com profissionais de ensino ($.22, p < .001$), se estes estiverem perante um trabalho recompensador a nível extrínseco (dinheiro, prestígio e poder) e a nível intrínseco (ser avaliado como um bom profissional no dia a dia).

Al-Hussami (2008) refere uma forte correlação entre a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional entre enfermeiras ($r(55) = .90, p < .05$). Os autores mencionam que uma maior autonomia e uma carga de trabalho considerada justa, poderá ser a razão para tais resultados.

Martin e Roodt (2008) e Azeem (2010) encontraram correlações significativas entre estas duas dimensões em trabalhadores industriais ($r = .41, p < .01$; $.560, p < .01$, respectivamente), sendo que isso se nota principalmente se estes tiverem autonomia na realização das suas funções (Martin & Roodt, 2008). Estes autores acreditam que com estes resultados, os trabalhadores expressam sentimentos positivos para com a organização.

A hipótese em estudo é:

H3: Existe uma correlação positiva entre a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional.

Vários autores defendem que a Satisfação Laboral precede o Compromisso Organizacional, ou seja, um colaborador que esteja satisfeito no seu trabalho irá estar, à partida, comprometido com a organização.

No estudo realizado por Azeem (2010) é possível verificar que a Satisfação Laboral explica 37% da variância do Compromisso Organizacional. Feinstein (2002) mostrou que a Satisfação Laboral prediz em 60% o Compromisso Organizacional em empregados de restaurantes. Outro dos autores que defende e mostra que a Satisfação Laboral é preditora do Compromisso Organizacional é Al-Hussami (2008). Este autor mostra no seu estudo que a satisfação explica 80% da variância do compromisso nos colaboradores. Citando Mathieu (1991), Neves (2010) refere que é importante o estudo da direcção desta relação, para que no futuro se possa intervir com eficácia nestas duas dimensões, visto que se interirmos no sentido de aumentar a satisfação, o compromisso irá também aumentar, ou vice-versa.

Tendo os resultados destes autores como referência, a hipótese de investigação é:

H4: A Satisfação Laboral é preditora do Compromisso Organizacional.

A última hipótese deste estudo é:

H5: Existem relações entre as sub-escalas do instrumento que avalia a Satisfação Laboral e as sub-escalas do instrumento que avalia o Compromisso Organizacional.

A relação entre as sub-escalas da Satisfação Laboral e as sub-escalas do Compromisso Organizacional será também alvo de estudo. Vários estudos procuram mostrar as relações entre estas várias sub-escalas, sendo que a do Compromisso Calculativo é aquela que encontra mais dificuldades nas relações com as outras sub-escalas.

Mitchell, Holton, Lee, Sablinski e Erez (2001) encontram as mesmas dificuldades nesta sub-escala. No estudo destes autores o Compromisso Calculativo está apenas relacionado, de forma negativa, com a sub-escala da Satisfação com a Comunicação, e de forma positiva com a sub-escala do Compromisso Normativo. Todas as outras sub-escalas da Satisfação Laboral e a sub-escala do Compromisso Afectivo não estão relacionadas com a sub-escala do Compromisso Calculativo. É de referir ainda que estes autores não encontraram relações entre a Satisfação com os Fringe Benefits e o Compromisso Normativo.

Lumley, Coetzee, Tladinyane e Ferreira (2011) concluem no seu estudo que a sub-escala do Compromisso Calculativo não encontra qualquer relação com nenhuma das sub-escalas. Por sua vez, as sub-escalas do Compromisso Afectivo e Normativo encontram relações significativas, positivas, com todas as sub-escalas, excepto com a sub-escala da Satisfação com as Condições Operativas, em que as relações são inexistentes. Estes autores defendem que os estudos das relações entre as sub-escalas destes instrumentos é de grande importância, pois estas são reveladoras no que toca a dar a conhecer as atitudes que os colaboradores têm perante os diversos aspectos do seu trabalho.

Método

Amostra

Os dados para esta dissertação foram recolhidos numa organização localizada no norte do país, cuja actividade é o comércio e a reparação automóvel. Num universo de 281 colaboradores, obtivemos um total de 159 respostas, representando uma taxa de resposta de 57%. Considera-se que esta foi uma amostra por conveniência, pois a recolha dos dados encontrou-se facilmente disponível (Hill & Hill, 2002).

Na tabela 1 são apresentadas as características da amostra do estudo.

Alguns dos aspectos demográficos recolhidos para o estudo foram posteriormente agrupados devido à dispersão do número de casos da amostra em cada grupo. Caso disso é o estado civil, em que no grupo dos solteiros foram também incluídos o grupo de viúvos (1 participante), e divorciados (2 participantes), e no grupo de casados foram incluídos o grupo dos colaboradores que se encontram em união de facto (8 participantes). O mesmo acontece nas habilitações literárias. No grupo do ensino básico foram incluídos os colaboradores que têm menos que o 9º ano (25 participantes), os que têm o 9º ano do ensino normal (37 participantes), e os que possuem o 9º ano obtido através de formação profissional (12 participantes). No ensino secundário, foram incluídos os colaboradores que concluíram o 10º ou o 11º ano (9 participantes), os que terminaram o 12º ano no ensino normal (31 participantes), aqueles que realizaram formação profissional com equivalência ao 12º ano (14 participantes), e aqueles que assinalaram “outro” como resposta (2 participantes). Este último grupo foi incluído no ensino secundário, pois no questionário era pedido ao colaborador para descrever o tipo de ensino que tinha frequentado, e constatou-se que estes participantes tinham concluído o 12º ano através de programas educativos com esta equivalência. Por fim, no ensino superior foram incluídos os colaboradores com frequência universitária (8 participantes), com bacharelato (1 participante), com licenciatura (11 participantes), e com mestrado (1 participante). A variável idade foi também agrupada para que fosse possível realizar testes de diferenças (20 aos 29 anos, 30 aos 39 anos, 40 aos 49 anos, 50 aos 59 anos, e 60 aos 69 anos).

Variáveis		N	%	Missings
Sexo	Feminino	12	7.5	6 (3.8%)
	Masculino	141	88.7	
Idade	20 – 29 anos	32	20.1	25 (15.7%)
	30 – 39 anos	63	39.6	
	40 – 49 anos	25	15.7	
	50 – 59 anos	10	6.3	
	60 – 69 anos	4	2.5	
Estado Civil	Solteiros	39	24.5	3 (1.9%)
	Casados	117	73.6	
Habilitações	Ens. Básico	74	46.5	8 (5%)
Literárias	Ens. Secundário	56	35.2	
	Ens. Superior	21	13.2	
Tempo	Menos 1 ano	8	5	3 (1.9%)
Trabalho	1 – 3 anos	11	6.9	
	3 – 5 anos	24	15.1	
	5 – 8 anos	22	13.8	
	Mais 8 anos	91	57.2	
Chefia	Sim	21	13.2	5 (3.1%)
	Não	133	83.6	
Rendimento	Menos 700€	52	32.7	3 (1.9%)
Mensal	700€ - 2000€	96	60.4	
	2000€ - 5000€	8	5	

Tabela 1 – Descrição da amostra

Instrumentos

Inquérito de Satisfação no Trabalho

Para avaliar a Satisfação Laboral foi utilizado o *Job Satisfaction Survey* de Spector (1997), adaptado para a população portuguesa por Malheiro (2009).

O instrumento é composto por 36 itens e dividido em 9 sub-escalas sendo elas o Pagamento, Promoções, Supervisão, Fringe Benefits, Colaboradores, Condições Operativas, Natureza do Trabalho,

Recompensas Contingentes e Comunicação. A escala de resposta é do tipo *Lickert*, contendo 6 pontos de resposta, sendo 1 – Discordo Fortemente e 6 – Concordo Fortemente.

A consistência interna deste instrumento é muito semelhante entre a versão original (Alpha de Cronbach = .91) (Spector, 1997) e a versão portuguesa (Alpha de Cronbach = .90) (Malheiro, 2009).

Para este estudo foram modificados pequenos aspectos contidos na adaptação portuguesa. Isto deveu-se ao pré-teste realizado, em que os colaboradores mostraram sentir dificuldades na interpretação de algumas afirmações, assim como na interpretação de alguns termos. As alterações consistiram em substituir o termo “Supervisor/Supervisora” pelo termo “Chefe” em todas as questões onde o termo de encontra. Na questão número 14 – “Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado” – a negação foi alterada para o fim da afirmação – “Sinto que o trabalho que faço não seja apreciado”. Na questão número 32 – “Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam” – a negação foi introduzida no meio da afirmação, e a forma verbal foi também alterada – “Sinto que os meus esforços não são recompensados como deviam” (anexo 3). Com estas alterações todo o inquérito passou a ser entendido por todos os colaboradores.

As Três Escalas de Avaliação do Compromisso Organizacional

Para avaliar o compromisso, foi utilizada a versão portuguesa, adaptada por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), das Três Escalas de Avaliação do Compromisso Organizacional de Meyer e Allen (1997).

O instrumento é composto por 19 itens e dividido em 3 sub-escalas, a Afectiva, a Normativa, e a Calculativa. A escala de resposta deste instrumento é do tipo *Lickert*, contendo 7 pontos de resposta, sendo 1 – Discordo Fortemente e 7 – Concordo Fortemente.

Na tabela 2 são apresentados os valores de consistência interna das sub-escalas do instrumento na sua versão original e na versão portuguesa.

Sub-escalas	Alpha de Cronbach	
	Versão Original	Versão Portuguesa
Afectiva	.85	.91
Normativa	.79	.84
Calculativa	.73	.79

Tabela 2 – Consistência interna das Três Escalas de Avaliação Compromisso Organizacional na versão original (Meyer & Allen, 1997) e na versão portuguesa (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008)

Procedimentos

Com base nos instrumentos anteriormente descritos, foi construído um questionário a que se acrescentou um outro com o intuito de recolher os dados sócio-demográficos dos colaboradores. Os questionários foram entregues em papel, dentro de um envelope, e distribuídos pelo correio interno a

todos os colaboradores da organização que se encontravam em 5 delegações dispersas pelo norte do país. Todas as instruções necessárias estavam descritas na primeira página do questionário (anexo 1).

Os dados recolhidos foram tratados no programa estatístico SPSS Statistics 19.

Resultados

Para sabermos o nível de Satisfação Laboral e do Compromisso Organizacional foi realizada uma análise às médias de todas as escalas e também de todas as suas sub-escalas destes questionários.

Após a análise das médias pode dizer-se que os colaboradores que participaram no estudo se encontram ligeiramente insatisfeitos, visto a média localizar-se no nível 3, que na escala de resposta do Inquérito de Satisfação no Trabalho corresponde à escala “3 – Discordo Ligeiramente”.

Analizando todas as sub-escalas deste instrumento verificamos que os colaboradores se encontram moderadamente satisfeitos com a natureza o seu trabalho. A média de respostas desta sub-escala está na opção de resposta “5 – Concordo Moderadamente”.

De seguida verificamos que os colaboradores se encontram ligeiramente satisfeitos com os supervisores (supervisão), os colegas (colaboradores), e com a comunicação dentro da organização (comunicação). Nestas sub-escalas a média de respostas é de “4 – Concordo Ligeiramente”.

Entrando nos níveis de insatisfação, verifica-se que os colaboradores se encontram ligeiramente insatisfeitos (“3 – Discordo Ligeiramente”) com as condições de trabalho (condições operativas), com as promoções, com os benefícios oferecidos pela organização (fringe benefits) e com as recompensas (contingentes).

O pagamento é o aspecto em que os colaboradores apresentam uma maior insatisfação, situando-se a média das respostas na opção “2 – Discordo Moderadamente”, logo apresentam insatisfação moderada.

Sub-escalas da Satisfação	Média (Média arredondada)	Desvio Padrão	Desvio Padrão Relativo (%)
Pagamento	2.3 (2)	1.0	43
Promoções	2.7 (3)	0.9	33
Supervisão	4.2 (4)	1.2	29
Fringe Benefits	2.7 (3)	1.0	37
Recompensas Contingentes	2.7 (3)	1.0	37
Condições Operativas	3.3 (3)	0.9	27
Colaboradores	4.1 (4)	1.0	24
Natureza do Trabalho	4.9 (5)	0.8	16
Comunicação	3.5 (4)	1.1	31
Satisfação Geral	3.4 (3)	0.7	21

Tabela 3 – Média, desvio padrão e desvio padrão relativo da Satisfação Laboral e sub-escalas

No que se refere ao Compromisso Organizacional verifica-se que o nível de compromisso dos colaboradores é de 4, o que corresponde à escala “Nem concordo nem discordo” das Três Escalas de Avaliação do Compromisso Organizacional. Com isto, pode dizer-se que os colaboradores se encontram a meio termo, pois nem se sentem comprometidos com a organização, nem se sentem descomprometidos com a mesma. O mesmo acontece nas sub-escalas de Compromisso Normativo e Calculativo. Apesar disso os colaboradores apresentam-se ligeiramente comprometidos a nível afectivo com a organização, visto que a média de respostas se situam na escala “5 – Concordo Ligeiramente”. O nível elevado deste tipo de compromisso pode dever-se ao facto dos colaboradores se sentirem ligeiramente satisfeitos com os seus superiores e colegas de trabalho.

Sub-escalas do Compromisso	Média (Média arredondada)	Desvio Padrão	Desvio Padrão Relativo (%)
Afectivo	4.8 (5)	1.5	31
Calculativo	4.1 (4)	1.2	29
Normativo	4.2 (4)	1.4	33
Compromisso Geral	4.3 (4)	1.1	26

Tabela 4 – Média, desvio padrão e desvio padrão relativo do Compromisso Organizacional e sub-escalas

Após estes resultados, procurou-se saber quais eram as influências das diferentes variáveis sócio-demográficas na Satisfação Laboral e no Compromisso Organizacional. Os testes estatísticos realizados variaram entre o Test t para amostras independentes, caso estivessemos perante dois grupos e a One Way Anova, caso estivessemos perante três ou mais grupos (Pestana & Gageiro, 2008). De salientar também que todos os pressupostos impostos para a realização destes testes estavam cumpridos (Pestana & Gageiro, 2008).

H1: A Satisfação Laboral é influenciada pelas variáveis sócio-demográficas.

H1a: Existem diferenças ao nível da Satisfação Laboral entre homens e mulheres.

No que respeita à análise desta hipótese, os dados obtidos pela realização do Test-t para amostras independentes podem não ser viáveis devido ao tamanho da amostra. Hill e Hill (2007) referem que se algum dos grupos, no Tes-t para amostras independentes, apresentar um número menor que 15 casos, que o resultado dessa análise pode estar em causa. Como podemos reparar o grupos das mulheres tem apenas 12 casos, enquanto que o grupo dos homens tem 141 casos.

Contudo, e apesar disso, os resultados dessa análise são a seguir apresentados.

	Feminino	Masculino	
	N = 12	N = 141	
	Média (D.P.)	Média (D.P.)	t (151)
Satisfação Laboral	118.42 (27.88)	121.35 (24.53)	- .39

Tabela 5 – Test t para amostras independente entre homens e mulheres e a Satisfação Laboral

O Tes-t para amostras independentes, mostrou que não existem diferenças significativas entre o sexo feminino e masculino ao nível da Satisfação Laboral ($t(151) = -.39, p = .70$).

H1b: Existem diferenças ao nível da Satisfação Laboral em função da idade.

Para esta hipótese foi feita uma One Way Anova, que mostrou que existem diferenças marginalmente significativas entre as idades dos colaboradores ao nível da Satisfação Laboral ($F(4, 129) = 2.11, p = .08$). Os colaboradores entre os 60 e os 69 anos são os mais satisfeitos, seguidos dos que se encontram entre os 20 e os 29 anos e dos que se situam entre os 50 e os 59 anos. Os menos satisfeitos são os colaboradores que se situam entre os 40 e os 49 anos seguidos dos que se encontram entre os 30 e os 39 anos. Visto estes resultados apresentarem níveis significativos, foi realizado um teste de Post Hoc de Scheffé para comparar todos os grupos em todas as combinações possíveis (Pestana & Gageiro, 2008). Este não encontrou diferenças significativas ao nível dos grupos.

	20 – 29 anos	30 – 39 anos	40 – 49 anos	50 – 59 anos	60 – 69 anos	
	N = 23	N = 63	N = 25	N = 10	N = 4	
	Média (D.P.)	Média (D.P.)	Média (D.P.)	Média (D.P.)	Média (D.P.)	F (4, 129)
Satisfação	128.00	115.59	117.12	123.60	139.00	2.11 ⁺
Laboral	(29.45)	(21.79)	(26.85)	(16.36)	(22.06)	

⁺ $p < .10$

Tabela 6 – One Way Anova entre a idade e a Satisfação Laboral

H1c: Existem diferenças ao nível da Satisfação Laboral entre casados ou solteiros.

O Test t para amostras independentes mostrou não haver diferenças significativas entre solteiros e casados ao nível da Satisfação Laboral ($t(154) = .21, p = .83$).

	Solteiros	Casados	
	N = 39	N = 117	
	Média (D.P.)	Média (D.P.)	t (154)
Satisfação Laboral	121.79 (28.17)	120.83 (23.21)	.21

Tabela 7 – Test t para amostras independente entre solteiros e casados e a Satisfação Laboral

H1d: Existem diferenças ao nível da Satisfação Laboral em função das habilitações literárias.

O teste estatístico One Way Anova mostrou não existirem diferenças significativas entre os colaboradores com diferentes níveis de habilitações literárias ao nível da Satisfação Laboral ($F(2, 148) = 1.23, p = .30$).

	Ensino Básico	Ensino Secundário	Ensino Superior	
	N = 74	N = 56	N = 21	
	Média (D.P.)	Média (D.P.)	Média (D.P.)	F (2, 148)
Satisfação Laboral	118.23 (23.37)	123.13 (26.09)	126.67 (25.01)	1.23

Tabela 8 – One Way Anova entre os níveis de habilitações literárias e a Satisfação Laboral

H1e: Existem diferenças ao nível da Satisfação Laboral em função do tempo de trabalho na organização.

Para esta hipótese em estudo a One Way Anova mostrou haver diferenças significativas ao nível da Satisfação Laboral entre colaboradores com diferentes tempos de trabalho na organização ($F(4, 151) = 6.71, p = .000$). Os colaboradores com menos de 1 ano de trabalho são os mais satisfeitos, seguidos dos colaboradores com 1 a 3 anos de trabalho. Os mais insatisfeitos são os colaboradores que se encontram entre 5 e 8 anos de trabalho, seguidos dos que trabalham há mais de 8 anos e dos que têm 3 a 5 anos de trabalho.

Ao nível dos grupos, o teste de Post Hoc de Scheffe encontrou diferenças significativas entre aqueles que trabalham há menos de 1 ano daqueles que trabalham há 3 a 5 anos, sendo que os primeiros estão mais satisfeitos que os segundos. O mesmo se verifica quando comparamos o grupo de colaboradores que trabalham há menos de 1 ano com os que têm 5 a 8 anos de trabalho e daqueles que trabalham há mais de 8 anos.

	- 1 ano	1-3anos	3-5anos	5-8anos	+ 8anos		- 1 ano	- 1 anos	- 1 anos
	N = 8	N = 11	N = 24	N = 22	N = 91	F (4,	VS	VS	VS
	Média	Média	Média	Média	Média	151)	3-5	5-8	+ 8
	(D.P.)	(D.P.)	(D.P.)	(D.P.)	(D.P.)		anos	anos	anos
Satisfação	156.13	134.64	118.50	111.64	119.23	6.71***	37,63**	44.49***	36.89***
Laboral	(11.12)	(27.62)	(26.53)	(24.16)	(21.95)				

** $p < .01$ / *** $p < .001$

Tabela 9 – One Way Anova entre o tempo de trabalho e a Satisfação Laboral

H1f: Existem diferenças ao nível da Satisfação Laboral em função dos colaboradores que ocupam, ou não, cargos de chefia.

Aqui o Test t para amostras independentes mostrou que não há diferenças significativas entre os colaboradores com cargos de chefia daqueles que não têm cargos de chefia ao nível da Satisfação Laboral ($t(152) = -.16, p = .88$).

	Cargos de Chefia	Sem Cargos de Chefia	
	N = 21	N = 133	
	Média (D.P.)	Média (D.P.)	t (152)
Satisfação Laboral	120.24 (21.99)	121.14 (24.88)	- .16

Tabela 10 – Test t para amostras independente entre colaboradores com cargos de chefia e sem cargos de chefia e a Satisfação Laboral

Ainda dentro desta hipótese, foi analisado se havia diferenças entre estes colaboradores ao nível da Satisfação com as Promoções. Aqui foi tido em conta apenas a sub-escala das promoções do Inquérito de Satisfação no Trabalho.

O teste estatístico realizado foi o Mann Whitney, pois os pressupostos para a realização de um Test t para amostras independentes não estavam cumpridos, nomeadamente a normalidade da distribuição (Pestana & Gageiro, 2008).

	Cargos de Chefia	Sem cargos de Chefia
Satisfação com as Promoções	Kolmogorov-Smirnov = .20 Shapiro-Wilk = .50	Kolmogorov-Smirnov = .05 Shapiro-Wilk = .01

Tabela 11 – Normalidade da distribuição entre a Satisfação com as Promoções e a ocupação ou não de cargos de chefia

Este teste mostrou existirem diferenças marginalmente significativas entre os colaboradores que têm posições de chefia daqueles que não têm estas posições ao nível da Satisfação com as Promoções ($Z = -1.64, p = .10$). Os colaboradores com posições de chefia encontram-se mais satisfeitos com as promoções do que aqueles que não têm posições de chefia.

	Cargos de Chefia	Sem Cargos de Chefia	
	N = 21	N = 133	
	Média (D.P.)	Media (D.P.)	Z
Satisfação com as Promoções	92.31	75.16	-1.64 ⁺

⁺ $p < .10$

Tabela 12 – Mann Whitney entre colaboradores com cargos de chefia e sem cargos de chefia e a Satisfação Laboral

H1g: Existem diferenças ao nível da Satisfação Laboral em função dos salários.

O teste One Way Anova mostrou existirem diferenças marginalmente significativas ao nível da Satisfação Laboral em função dos salários dos colaboradores ($F(2, 153) = 2.69, p = .07$). Os colaboradores com rendimento mensal entre os 700€ e os 2000€ estão mais satisfeitos, seguidos dos colaboradores com um rendimento entre os 2000€ e os 5000€. Os menos satisfeitos são aqueles com um rendimento mensal de menos 700€ mensais. O teste Post Hoc de Scheffe mostrou haver diferenças marginalmente significativas entre os colaboradores que recebem menos de 700€ mensais dos que recebem entre os 700€ e os 2000€, sendo que os segundos estão mais satisfeitos que os primeiros.

	Menos 700€ N = 52 Média (D.P.)	700€-2000€ N = 96 Média (D.P.)	2000€-5000€ N = 8 Média (D.P.)	F (2, 153)	Menos 700€ VS 700€-2000€
Satisfação Laboral	114.98 (26.02)	124.55 (22.77)	124.13 (28.97)	2.69 ⁺	9.57 ⁺

⁺ $p < .10$

Tabela 13 – One Way Anova entre o salário e a Satisfação Laboral

Foi feita também uma análise sobre o salário dos colaboradores tendo em conta o nível da Satisfação com o Pagamento.

O teste realizado foi o Kruskal Wallis, pois os pressupostos para a One Way Anova não foram cumpridos (apesar da homogeneidade de variância, não havia normalidade na distribuição) (Pestana & Gageiro, 2008).

	Menos 700€	700€-2000€	2000€-5000€
Satisfação com o Pagamento	Kolmogorov-Smirnov = .01 Shapiro-Wilk = .000	Kolmogorov-Smirnov = .001 Shapiro-Wilk = .002	Kolmogorov-Smirnov = .20 Shapiro-Wilk = .63

Tabela 14 – Normalidade da Distribuição entre a Satisfação com o Pagamento e o salário dos colaboradores

O teste mostrou haver diferenças significativas ao nível da Satisfação com o Pagamento em função dos salários dos colaboradores ($X^2(2) = 9.74, p = .008$). Os colaboradores com rendimento mensal de 2000€ a 5000€ estão mais satisfeitos com o pagamento, seguidos dos que recebem entre os 700€ e os 2000€ mensais. Os menos satisfeitos são os que recebem menos de 700€ mensais.

Devido à significância desta análise, foi realizada uma correcção de Bonferroni entre os grupos, sendo que não houve resultados significativos ($< .01/3 = .003$).

	Menos 700€	700€-2000€	2000€-5000€	
	N = 52	N = 96	N = 8	
	Ordem Média	Ordem Média	Ordem Média	X ² (2)
Satisfação com o Pagamento	63.05	85.29	97.44	9.74**

** p < .01

Tabela 15 – Kruskall Wallis entre o salário e a Satisfação Laboral

H2: O Compromisso Organizacional é influenciado pelas variáveis sócio-demográficas.

H2a: Existem diferenças ao nível do Compromisso Organizacional entre homens e mulheres.

Mais uma vez, antes de serem apresentados os resultados desta hipótese, recordamos que os seus resultados podem não ser viáveis devido ao tamanho da amostra de um dos grupos, que apresenta menos de 15 casos (Hill & Hill, 2002).

O Test t para amostras independentes revelou não existirem diferenças significativas entre o sexo feminino e masculino ao nível do Compromisso Organizacional ($t(151) = 1.43$, $p = .16$).

	Feminino	Masculino	
	N = 12	N = 141	
	Média (D.P.)	Média (D.P.)	t (151)
Compromisso Organizacional	91.25 (12.92)	82.22 (21.57)	1.43

Tabela 16 – Test t para amostras independente entre homens e mulheres e o Compromisso Organizacional

H2b: Existem diferenças ao nível do Compromisso Organizacional em função da idade.

Relativamente às diferenças entre as idades dos colaboradores, a One Way Anova mostrou não existirem diferenças entre estas ao nível do Compromisso Organizacional ($F(4, 129) = 1.88$, $p = .12$).

	20-29anos	30-39anos	40-49anos	50-59anos	60-69anos	
	N = 32	N = 63	N = 25	N = 10	N = 4	
	Média(D.P.)	Média(D.P.)	Média(D.P.)	Média(D.P.)	Média(D.P.)	F (4, 129)
Compromisso Organizacional	75.31 (25.56)	84.63 (20.33)	86.44 (18.81)	92.50 (16.13)	88.00 (13.09)	1.88

Tabela 17 – One Way Anova entre a idade e o Compromisso Organizacional

H2c: Existem diferenças ao nível do Compromisso Organizacional entre casados ou solteiros.

O Test t para amostras independentes mostrou a existência de diferenças significativas entre colaboradores casados e solteiros ao nível do Compromisso Organizacional ($t(154) = -2.89$, $p = .004$). Os colaboradores casados encontram-se mais comprometidos que os colaboradores solteiros.

	Solteiros	Casados	
	N = 39	N = 117	
	Média (D.P.)	Média (D.P.)	t (154)
Compromisso Organizacional	74.36 (22.84)	85.43 (19.96)	- 2.89**

** $p < .01$

Tabela 18 – Test t para amostras independente entre solteiros e casados e o Compromisso Organizacional

H2d: Existem diferenças ao nível do Compromisso Organizacional em função das habilitações literárias.

No que se refere às habilitações literárias, a One Way Anova mostrou não haver diferenças significativas entre estas ao nível do Compromisso Organizacional ($F(2, 148) = .62$, $p = .54$).

	Ensino Básico	Ensino Secundário	Ensino Superior	
	N = 74	N = 56	N = 21	
	Média (D.P.)	Média (D.P.)	Média (D.P.)	F (2, 148)
Compromisso Organizacional	80.50 (22.71)	84.48 (21.99)	84.05 (13.44)	.62

Tabela 19 – One Way Anova entre os níveis de habilitações literárias e o Compromisso Organizacional

H2e: Existem diferenças ao nível do Compromisso Organizacional em função do tempo de trabalho na organização.

Nesta hipótese a One Way Anova revelou haver diferenças marginalmente significativas ao nível do Compromisso Organizacional em função do tempo de trabalho dos colaboradores ($F(4, 151) = 2.37$, $p = .06$). Os colaboradores que têm 1 a 3 anos de trabalho estão mais comprometidos, seguidos dos que trabalham há menos de 1 ano e daqueles que trabalham há mais de 8 anos. Os menos comprometidos são aqueles que têm 5 a 8 anos de trabalho, seguidos dos que têm 3 a 5 anos de trabalho. O teste de Post Hoc de Scheffe não encontrou diferenças significativas entre os grupos.

	- 1 ano N = 8	1-3 anos N = 11	3-5 anos N = 24	5-8 anos N = 22	+ 8 anos N = 91	F (4, 151)
	Média(D.P.)	Média(D.P.)	Média(D.P.)	Média(D.P.)	Média(D.P.)	
Compromisso Organizacional	88.88 (11.67)	92.09 (16.20)	78.17 (24.02)	73.00 (24.02)	84.37 (20.20)	2.37 ⁺

⁺p< .10

Tabela 20 – One Way Anova entre o tempo de trabalho e o Compromisso Organizacional

H2f: Existem diferenças ao nível do Compromisso Organizacional em função dos colaboradores que ocupam ou não cargos de chefia.

O Test t para amostras independentes mostrou não existirem diferenças significativas entre os colaboradores com cargos de chefia e os colaboradores sem cargos de chefia ao nível do Compromisso Organizacional ($t(152) = .52, p = .60$).

	Cargos de Chefia N = 21	Sem Cargos de Chefia N = 133	Z
	Média (D.P.)	Média (D.P.)	
Compromisso Organizacional	84.76 (21.67)	82.15 (21.30)	-52

Tabela 21 – Test t para amostras independentes entre colaboradores com cargos de chefia e sem cargos de chefia e o Compromisso Organizacional

H2g: Existem diferenças ao nível do Compromisso Organizacional em função dos salários.

O teste One Way Anova revela que existem diferenças marginalmente significativas entre o salário dos colaboradores ao nível do Compromisso Organizacional ($F(2, 153) = 2.71, p = .07$). Os colaboradores mais comprometidos são aqueles que recebem entre os 2000€ e os 5000€, seguidos dos que têm um rendimento mensal entre os 700€ e os 2000€. Os menos comprometidos são os que recebem menos de 700€ mensais. O teste Post Hoc de Scheffé não revelou diferenças significativas entre os grupos.

	Menos 700€ N = 52	700€-2000€ N = 96	2000€-5000€ N = 8	F (2, 153)
	Média (D.P.)	Média (D.P.)	Média (D.P.)	
Compromisso Organizacional	78.00 (24.09)	84.26 (19.21)	93.88 (19.61)	2.71 ⁺

⁺p< .10

Tabela 22 – One Way Anova entre o salário e o Compromisso Organizacional

H3: Existe uma relação positiva entre a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional.

Para sabermos se existe relação entre duas variáveis, neste caso entre a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional, realizamos uma análise do Coeficiente de Correlação de Pearson (Pestana & Gageiro, 2008). Esta análise mostrou haver uma relação significativa positiva entre a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional ($r = .51$, $p = .000$). Assim, quanto maior é a Satisfação Laboral dos colaboradores, maior é o Compromisso Organizacional dos mesmos.

H4: A Satisfação Laboral é um preditor do Compromisso Organizacional.

Para sabermos a predição de uma variável sobre a outra o teste estatístico mais indicado é a regressão linear simples (Pestana & Gageiro, 2008). Todos os pressupostos para a sua realização estavam cumpridos (Pestana & Gageiro, 2008). Este teste mostrou que a Satisfação Laboral explica 26% da variância do Compromisso Organizacional ($R^2(R^2_{aj}) = .26 (.258)$, $p = .000$, $F(1, 157) = 55.91$, $p = .000$). Sendo significativo podemos concluir que a Satisfação Laboral é preditora do Compromisso Organizacional.

Compromisso Organizacional				
Satisfação	$R^2(R^2_{ajustado})$	$F(1, 157)$	β	T
Laboral	.26 (.25)	55.91 ***	.51	7.48 ***

*** $p < .001$

Tabela 23 – Regressão Linear Simples entre a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional

Dentro desta hipótese, procuramos também saber qual o nível de predição entre as diferentes sub-escalas da Satisfação Laboral e do Compromisso Organizacional.

A tabela 24 abaixo mostra os resultados obtidos.

Como podemos verificar na tabela, existem vários níveis de predição de umas sub-escalas para com as outras, sendo que a percentagem de variância situa-se entre os 2% (predição da Satisfação com o Pagamento, e da Satisfação com a Supervisão para com o Compromisso Calculativo) e os 56% (predição do Compromisso Afectivo para com o Compromisso Calculativo).

Outra possível observação é o facto de algumas sub-escalas não encontrarem qualquer nível de predição para com a sub-escala do Compromisso Calculativo. Essas sub-escalas são a Satisfação com as Promoções, com as Recompensas Contingentes, com as Condições Operativas, com os Colaboradores, com a Natureza do Trabalho e com a Comunicação.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	---											
2	21%	---										
3	11%	14%	---									
4	39%	31%	11%	---								
5	46%	19%	27%	28%	---							
6	10%	8%	11%	13%	15%	---						
7	6%	12%	37%	7%	16%	8%	---					
8	6%	10%	12%	3%	8%	3%	15%	---				
9	28%	14%	27%	17%	29%	16%	21%	23%	---			
10	11%	14%	13%	17%	11%	4%	13%	34%	27%	---		
11	2%	X	2%	7%	X	X	X	X	X	12%	---	
12	14%	13%	12%	22%	12%	3%	12%	18%	13%	56%	23%	---

X – Não existe nível de predição.

1-Pagamento/2-Promoções/3-Supervisão/4-FringeBenefits/5-RecompensasContingentes/6-Condições

Operativas/7-Colaboradores/8-Natureza do Trabalho/9-Comunicação/10-Afectivo/11-Calculativo/12-Normativo

Tabela 24 – Regressão Linear Simples entre as sub-escalas da Satisfação Laboral e as de Compromisso Organizacional

H5: Existe relação entre as sub-escalas da Satisfação Laboral e as sub-escalas do Compromisso Organizacional.

A relação entre as sub-escalas da Satisfação Laboral e do Compromisso Organizacional foram analisadas também pelo Coeficiente de Correlação de Pearson (Pestana & Gageiro, 2008). O resultado mostra a existência de relações significativas positivas entre praticamente todas as sub-escalas. Contudo, a sub-escala que mostra mais dificuldade em encontrar relações significativas é a do Compromisso Calculativo para com as sub-escalas da Satisfação com as Promoções, Recompensas Contingentes, Condições Operativas, Colaboradores, Natureza do Trabalho e a Comunicação. De notar que estas são as mesmas sub-escalas que não encontraram níveis preditivos para com este tipo de compromisso.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	—											
2	.46***	—										
3	.39***	.38***	—									
4	.62***	.56***	.33***	—								
5	.68***	.44***	.52***	.53***	—							
6	.33***	.30***	.34***	.37***	.39***	—						
7	.25**	.35***	.61***	.28***	.40***	.30***	—					
8	.25***	.32***	.36***	.20**	.29***	.19*	.39***	—				
9	.48***	.38***	.52***	.41***	.54***	.40***	.47***	.48***	—			
10	.34***	.38***	.36***	.42***	.34***	.21**	.36***	.58***	.52***	—		
11	.17***	.10	.17*	.26***	.07	.07	.08	.10	.12	.35***	—	
12	.38***	.37***	.35***	.48***	.35***	.19*	.36***	.42***	.36***	.75***	.48***	—

* p< .05/ ** p< .01/ *** p< .001

1-Pagamento/2-Promoções/3-Supervisão/4-FringeBenefits/5-RecompensasContingentes/6-Condições

Operativas/7-Colaboradores/8-Natureza do Trabalho/9-Comunicação/10-Afectivo/11-Calculativo/12-Normativo

Tabela 25 – Relação entre as sub-escalas da Satisfação Laboral e do Compromisso Organizacional

Ainda relacionado com esta hipótese, analisou-se qual a relação entre as sub-escalas da Satisfação Laboral com o Compromisso Organizacional, e a relação com as sub-escalas do Compromisso Organizacional com a Satisfação Laboral. O resultado mostrou a existência de relações significativas positivas.

Compromisso Organizacional	Afectivo	Calculativo	Normativo
Satisfação Laboral	.57***	.19*	.52***

* p< .05/ *** p< .001

Tabela 26 – Relação entre as sub-escalas do Compromisso Organizacional e a Satisfação Laboral

Satisfação Laboral	Pagamento	Promoções	Supervisão	Fringe Benefits	Recompensas Contingentes	Condições Operativas	Colaboradores	Natureza do Trabalho	Comunicação
Compromisso Organizacional	.36***	.34***	.35***	.46***	.31***	.19*	.32***	.45***	.41***

* p< .05/ *** p< .001

Tabela 27 – Relação entre as sub-escalas da Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional

Discussão dos Resultados

O objectivo deste estudo foi o de analisar a relação entre a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional, e também o de analisar a influência de determinadas variáveis sócio-demográficas nestes constructos.

Para isso foi utilizado o Inquérito de Satisfação no Trabalho de Spector (1997), traduzido e adaptado para Portugal por Malheiro (2009), e também as Três de Avaliação do Compromisso de Meyer e Allen (1997), traduzido e adaptado para Portugal por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008).

A razão pela qual foram analisadas as influências das variáveis sócio-demográficas, prende-se com o facto de estas ajudarem a explicar a Satisfação Laboral dos colaboradores de uma organização (Cordeiro & Pereira, 2005), sendo que o mesmo argumento pode ser aplicado para outros constructos, neste caso o Compromisso Organizacional.

No presente estudo, apenas a variável relativa à idade, ao tempo de trabalho na organização, e ao rendimento mensal, mostraram ter influências na Satisfação Laboral.

No que respeita à idade, o estudo vai de encontro aos resultados de Al-Aameri (2000), em que a satisfação dos colaboradores aumenta à medida que estes vão ficando mais velhos. O autor explica estas diferenças, referindo que os trabalhadores mais novos enfrentam muitos desafios nos primeiros anos de trabalho. Desafios estes, que as pessoas mais velhas já aprenderam a enfrentar.

Na variável respeitante ao tempo de trabalho na organização, os resultados mostram que quanto menos tempo de trabalho os colaboradores têm, mais satisfeitos se encontram. Estes resultados vão de encontro aos obtidos por Clack (2002), que refere que os colaboradores com mais tempo de trabalho mostram-se menos satisfeitos, pois têm de esperar muito tempo, ou seja, terem muitos anos de trabalho, para poderem ser promovidos. Isto não acontece nos colaboradores com menos tempo de trabalho porque estes no início não apresentam este desejo ao mesmo nível que os outros.

Por fim, o estudo encontra relações positivas entre a Satisfação Laboral e o rendimento mensal, assim como entre esta última variável e a Satisfação com o Pagamento. McCausland, Pouliakas e Theodossiou (2005), mencionam que isto acontece porque os colaboradores com salários mais altos consideram que estão a ser recompensados, ao contrário dos que recebem salários baixos.

As restantes variáveis sócio-demográficas em estudo mostraram não ter qualquer tipo de influência na Satisfação Laboral. Contudo, alguns autores mostram que o mesmo acontece nos seus estudos. As variáveis de que falamos são o sexo dos colaboradores (Cano & Miller, 1992; Abu-Bader, 2005), o estado civil (Scott *et al*, 2005), as habilitações literárias (Knights & Kennedy, 2005), e a ocupação, ou não, de cargos de chefia (Dogan, 2009).

Apesar de não haver diferenças ao nível da Satisfação Laboral em relação aos colaboradores que ocupam, ou não, cargos de chefia, o estudo mostrou haver diferenças entre estes colaboradores ao nível da Satisfação com as Promoções. Pode dizer-se então que os colaboradores com cargos de chefia mostram-se mais satisfeitos com as promoções. Norris e Niebuhr (1984) mencionam que os colaboradores percebem as promoções como recompensas pela sua performance no trabalho.

Também no Compromisso Organizacional, só a variável do estado civil dos colaboradores, do tempo de trabalho na organização, e o rendimento mensal exercem influências sobre o constructo.

Os colaboradores casados são aqueles que se encontram mais comprometidos com a organização. Tang (2008) retirou as mesmas conclusões do seu estudo, referindo que este compromisso se deve às responsabilidades familiares dos colaboradores casados.

No que se refere ao tempo de trabalho na organização, os colaboradores com menos tempo de trabalho são os mais comprometidos. Cohen e Lowenberg (1990) justificam este nível de satisfação nos mais jovens, com a consciência que estes têm de que a sua pouca experiência de trabalho, não dará muitas oportunidades de emprego noutros locais. Logo os mais jovens permanecem onde estão, com o intuito de aumentar a sua experiência, e assim terem mais oportunidades de emprego.

Por fim, os colaboradores mais comprometidos são aqueles que recebem salários mais elevados. Os resultados vão de encontro aos de Malik *et al*, (2010) e Samad (2011), sendo que o último refere que o compromisso é mais elevado, porque com salários mais elevados os colaboradores têm de prestar um melhor serviço para com a organização, estando para isto, dispostos a melhorar a sua performance no trabalho.

As restantes variáveis não mostraram ter influências sobre o Compromisso Organizacional, sendo elas, o sexo dos colaboradores (Hawkins, 1998; Uygur & Kilic, 2009), a idade (Amernic & Aranya, 1983), as habilitações literárias (Knights & Kennedy, 2005), e a ocupação, ou não, de cargos de chefia.

Para esta última variável, os cargos de chefia, é difícil encontrar estudos que mostrem não haver qualquer tipo de relação entre as promoções e o Compromisso Organizacional, pois a maior parte destes encontra relações positivas entre estas duas variáveis, ou seja, a promoção profissional/oportunidades de promoção levam a um maior Compromisso Organizacional (Lumley *et al*, 2011; Chughtai & Zafar, 2006, Huselid & Day, 1991). Relembramos que no início deste estudo, mencionamos que iríamos associar a variável dos cargos de chefia com a variável das promoções devido à escassez de estudos que retratam esta variável.

O estudo da Satisfação Laboral e do Compromisso Organizacional nas organizações têm recebido uma grande atenção tanto por parte dos académicos como dos profissionais dessas organizações (Al-Aameri, 2000). A Satisfação Laboral é tida como um dimensão atitudinal muito importante no que respeita ao comportamento organizacional, sendo que o mesmo acontece com o Compromisso Organizacional (Luthans, 2002).

Resultados de vários estudos que procuram analisar a relação entre a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional, são congruentes com os resultados do presente estudo.

Wei, Zhejiang e Xin (2007), encontraram uma relação positiva ($r = .43$, $p < .01$) entre a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional de colaboradores pertencentes a indústria chinesa. No seu estudo, os autores, mostram que esta relação se deve ao facto de os colaboradores terem um bom apoio por parte da organização e dos seus supervisores, por serem incluídos em

programas de formação e terem bons níveis de produção. Referem também que os colaboradores que têm atitudes positivas para com a sua saúde e segurança no trabalho se mostram mais satisfeitos, levando-os a estarem mais comprometidos.

Os mesmos resultados foram obtidos por Youssef e Luthans (2007) na realização de dois estudos com amostras diferentes (estudo 1 – $r = .49$, $p < .01$; estudo 2 – $r = .45$, $p < .01$), sendo estas constituídas por colaboradores com postos de trabalho em fábricas, trabalhadores prestadores de serviços e trabalhadores de organizações públicas e não governamentais. Os autores relacionaram a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional com a esperança em se ter sucesso, o optimismo, a resiliência, a performance, e a felicidade no trabalho. Os resultados mostraram relações significativas positivas, entre todas as variáveis, sendo que uma das conclusões que retiraram foi que a Satisfação Laboral aumenta, quando os colaboradores têm níveis elevados de esperança em ter sucesso, de optimismo, resiliência, performance, e de felicidade no trabalho, levando consequentemente a um maior sentimento de compromisso para com a organização.

Neves (2010) relata também a existência de uma correlação positiva entre a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional em colaboradores de uma empresa de restauração ($r = .67$, $p < .001$). A autora refere que apesar de a satisfação levar ao compromisso, deverá a organização investir ainda mais neste propósito. Esta menciona que é importante intervir no Compromisso Calculativo através do aumento da Satisfação com o Salário, e com formação específica que não possa ser transportada para uma outra organização.

No estudo, a regressão linear simples mostrou que a Satisfação Laboral prediz o Compromisso Organizacional. Estes resultados vão de encontro aos obtidos por Neves (2010), que encontrou uma predição de 45%, e Warsi, Fatima e Sahibzada (2009) que encontraram uma predição de 55%.

Os níveis de predição indicados, mostram que é importante para as organizações manterem a satisfação dos colaboradores, e se possível contribuir para o seu aumento progressivamente, para que haja o mesmo efeito no compromisso dos mesmos (Wasi *et al*, 2009). Contudo é de referir a possibilidade de o compromisso ser também um potencial preditor da satisfação, sendo que esta relação de causalidade pode também não existir (Neves, 2010).

O Compromisso Calculativo é de entre todas as sub-escalas do Compromisso Organizacional a que encontra mais dificuldades em estar relacionada com determinadas sub-escalas da Satisfação Laboral. Sendo esta a exceção, neste estudo, todas as sub-escalas das duas dimensões estudadas se relacionam entre si.

Neves (2010) mostrou no seu estudo que a sub-escala do Compromisso Calculativo apenas está relacionada, positivamente, com a sub-escala da Satisfação com o Pagamento e com a sub-escala do Compromisso Normativo. A sub-escala da Satisfação com as Condições Operativas encontra também dificuldade em estabelecer relações com as sub-escalas da Satisfação com o Pagamento, Promoções, Supervisão, Recompensas Contingentes, Colaboradores, Natureza do Trabalho, e com o Compromisso Afectivo. Nota-se também neste estudo que a sub-escala da Satisfação com os Fringe

Benefits não encontra relações com a Satisfação com os Colaboradores e com a Natureza do Trabalho.

O presente estudo mostra haver ainda relações entre a Satisfação Laboral (todo o instrumento) e as 3 sub-escalas do Compromisso Organizacional, mostrando também haver relações entre o Compromisso Organizacional (todo o instrumento) e as 9 sub-escalas da Satisfação Laboral. No estudo dos autores referidos anteriormente, não existem relações entre a sub-escala do Compromisso Calculativo e a Satisfação Laboral.

Conclusão

O desenvolvimento do presente estudo deveu-se ao pedido da organização onde este foi realizado, que pretendia analisar a satisfação dos colaboradores, visto que este ponto não era avaliado já há algum tempo, e o compromisso dos mesmos, visto a organização encontrar-se em crescimento, sendo importante saber qual o nível de “dedicação” que o colaborador tem para com a mesma.

Na análise da Satisfação Laboral verificou-se que os colaboradores da organização se encontram ligeiramente insatisfeitos, sendo que o maior ponto de insatisfação se relaciona com os salários. No que se refere ao Compromisso Organizacional os colaboradores mostraram nem estarem comprometidos, nem descomprometidos, contudo os dados mostram que estes sentem um ligeiro compromisso afectivo para com a organização. Estes resultados mostram desde logo que a média de respostas dos colaboradores tenderam a apontar para os pontos centrais das escalas de respostas, o que de certa forma pode traduzir-se na vontade em que os colaboradores têm em não estarem envolvidos nos resultados.

Os resultados obtidos devem ser utilizados pela organização, para que esta possa conhecer em pormenor as necessidades dos colaboradores e assim agir em prol destes, contribuindo, no futuro, para resultados diferentes dos obtidos. Contudo, e perante os resultados obtidos, um dos aspectos mais cruciais seria a organização investir na Satisfação com os Salários dos colaboradores. Com isto a satisfação geral poderia ser aumentada assim como o Compromisso Calculativo, pois sendo o salário alvo de satisfação, os colaboradores ponderavam mais seriamente os custos associados ao abandonar a organização, que neste caso seria a perda de um salário satisfatório. O Compromisso Normativo poderia também aumentar, pois se a organização se compromettesse a melhorar os salários por consideração aos colaboradores, estes iriam sentir-se moralmente obrigados a continuar na mesma.

Na pesquisa acerca das influências das variáveis sócio-demográficas na Satisfação Laboral, apenas três variáveis se fazem notar. Os colaboradores entre os 60 e os 69 anos de idade, colaboradores que têm um tempo de trabalho inferior a 1 ano, e colaboradores que têm um rendimento mensal entre os 700€ e os 2000€ são aqueles que se encontram mais satisfeitos com o seu trabalho. No Compromisso Organizacional os colaboradores casados, colaboradores com um tempo de trabalho entre 1 e 3 anos, e colaboradores que têm como rendimento mensal entre os 2000€ e os 5000€ são aqueles que estão mais comprometidos com a organização.

Foi também demonstrado no estudo que a Satisfação Laboral está positivamente relacionada com o Compromisso Organizacional, e que a mesma prediz o compromisso em 26%.

No que respeita às sub-escalas dos constructos, todas elas se encontram relacionadas positivamente, exceptuando a sub-escala do Compromisso Calculativo que apenas está relacionada com a Satisfação com o Pagamento, Supervisão, Fringe Benefits, e com o Compromisso Afectivo.

Algumas limitações que este estudo apresenta são relativas ao tamanho da amostra que em algumas das variáveis não são suficientes para obter resultados credíveis, veja-se o exemplo do sexo dos participantes, em que temos 12 mulheres e 141 homens. Logo, no futuro é importante ter em conta o tamanho da amostra nas diversas variáveis a integrar no estudo.

Outra das limitações deve-se ao facto de os resultados aqui apresentados só se aplicarem à amostra que participou no estudo, não podendo generalizar-se para todo o universo de trabalhadores. Isto acontece porque a amostra é de conveniência (Hill & Hill, 2002).

O facto de as respostas, como já referi, terem sido na sua maioria colocadas nos pontos centrais das escalas de respostas de cada instrumento, remete para a necessidade de estas escalas, ou instrumentos, serem repensados para que tais resultados não aconteçam.

Seria interessante também, em futuras investigações deste género, complementar com estudos qualitativos, para se ficar a conhecer mais de perto as razões para os resultados.

Futuramente seria também interessante procurar saber que relações têm estes dois constructos com outras variáveis, como por exemplo, a auto-estima, as características da personalidade, entre outras, para assim produzir-se mais conhecimento e explorar ainda mais as potencialidades destes constructos, com o intuito de beneficiar tanto as organizações como os seus trabalhadores.

Referências Bibliográficas

- Abu-Bader, S. H. (2005). Gender, Ethnicity, and Job Satisfaction among Social Workers in Esrael. *Administration in Social Work*, 29 (3), 7-21.
- Addae, H. M., Parboteeah, P. & Velinor, N. (2008). Role stressors and Organizational Commitment: Public sector employment in St. Lucia. *International Journal of Manpower*, 29 (8), 567-582.
- Al-Aameri, A. S. (2000). Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses. *Saudi Medical Journal*, 21 (6), 531-535.
- Albert, C. & Davia, M. A. (2005). *Education, wages and Job Satisfaction*. Proposal for the Epunet 2005 Conference, Colchester. IN <http://www.iser.essex.ac.uk/files/conferences/epunet/2005/docs/pdf/papers/davia.pdf> acedido em 6 de Fevereiro de 2011 às 21:09.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e Satisfação no Trabalho. IN J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa. McGraw-Hill.

- Al-Hussami, H. (2008). A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education. *European Journal of Scientific Research*, 22 (2), 286-295.
- Allen, R. I., Lambert, E. G., Pasupuleti, S., Cluse-Tolar, T. & Ventura, L. A. (2004). The Impact of Job Characteristics on Social and Human Service Workers. *Social Work & Society*, 2 (2), 173-188.
- Amernic, J. H. & Aranya, N. (1983). Organizational Commitment: Testing Two Theories. *Industrial Relations*, 38 (2), 319-343.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.
- Anseel, F. & Lievens, F. (2007). The Long-Term Impact of the Feedback Environment on Job Satisfaction: A Field Study in a Belgian Context. *Applied Psychology: An International Review*, 56 (2), 256-266.
- Azeem, S. M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 1, 295-299.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L. & Veiga, R. T. (2000). As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: Um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4 (2), 133-157.
- Bedeian, A. G., Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. (1992). Age, Tenure, and Job Satisfaction: A Tale of Two Perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 33-48.
- Blair-Loy, M. & Wharton, A. S. (2004). Organizational Commitment and constraints on work-family policy use: Corporate flexibility policies in a global firm. *Sociological Perspectives*, 47 (3), 243-267.
- Boonzaier, B., Ficker, B. & Rust, B. (2001). A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant Job Diagnostic Survey. *South African Journal of Business Management*, 32 (1), 11-34.
- Brough, P. & Pears, J. (2004). Evaluating the influence of the type of social support on Job Satisfaction and Work Related Psychological Well-Being. *International Journal of Organisational Behavior*, 8 (2), 472-485.
- Cano, J. & Miller, G. (1992). A Gender Analysis of Job Satisfaction, Job Satisfier Factors, and Job Dissatisfier Factors of Agricultural Education Teachers. *Journal of Agricultural Education*, 33 (3), 40-46.
- Chughtai, A. A. & Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment among Pakistani University Teachers. *Applied H. R. M. Research*, 11 (1), 39-64.

- Clack, J. (2002). *Job Satisfaction differences by gender, seniority and rank among members of the Minneapolis Fire Department*. Minnesota. Minneapolis Fire Department. IN <http://www.usfa.dhs.gov/pdf/efop/efo33557.pdf> acedido em 6 de Fevereiro de 2011 às 04:29
- Clayton, B., Petzall, S., Lynch, B. & Margret, J. (2007). An Examination of the Organisational Commitment of Financial Planners. *International Review of Business Papers*, 3 (1), 60-72.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14 (2), 143-159.
- Cohen, A. & Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intention by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. *Career Development International*, 12 (5), 416-432.
- Cohen, A. & Lowenberg, G. (1990). A Re-examination of the Side Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Human Relations*, 43 (10), 1015-1050.
- Colignon, R. A., Usui, C., Kerbo, H. R. & Slagter, R. (2007). Employee Commitment in U.S. and Japanese firms in Thailand. *Asian Social Science*, 3 (11), 16-30.
- Cook, J. R. & Salvendy, G. (1999). Job enrichment and mental workload in computer-based work: Implication for adaptative job design. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 24, 13-23.
- Cordeiro, S. & Pereira, F. (2005). Características do trabalho, variáveis sócio-demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*, 10, 68-78.
- Demirer, H., Güres, N. & Akgül, V. (2010). Organizational Commitment and Job Satisfaction: The influence of individual and organizational factors on sales persons' work attitudes in Travel Agencies. *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute*, 7 (14), 41-62.
- Dias, A. L. T. (2009). *Satisfação no Trabalho em Portugal: Uma análise longitudinal com recurso a Latent Growth Curve Models*. Lisboa. ISCTE-Instituto Superior de Ciencias do Trabalho e da Empresa. IN http://www.bibliotecadigital.ufba.br/tde_arquivos/10/TDE-2008-10-08T085544Z-775/Publico/Dissertacao%20Carlos%20Fernando%20F%20Leiteseg.pdf acedido em 17 de Janeiro de 2011 às 01:35.
- Dias, J. M. G. & Moraes, L. F. R. (1994). Preditores do Comprometimento Organizacional na EMATER-MG. *Temas em Psicologia*, 1, 91-102.
- Diaz-Serrano, L. & Vieira, J. A. C. (2005). *Low pay, higher pay and Job Satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries*. IZA Discussion Paper No. 1558. IN <http://ftp.iza.org/dp1558.pdf> acedido em 6 de Fevereiro de 2011 às 04:48.
- Döckel, A. Basson, J. & Coetzee, M. (2010). The effect of retention factors on Organisational Commitment: An investigation of high technology employees. *Journal of Human Resource Management*, 4 (2), 20-28.

- Dogan, H. (2009). A comparative study for employee Job Satisfaction in Aydin Municipality and Nazilli Municipality. *Ege Academia Review*, 9 (2), 423-433.
- Egan, T. M., Yang, B. & Bartlett, K. R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (3), 279-301.
- Feinstein, A. H. (2002). A Study of Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment among Restaurant Employees. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (7), 33-57.
- Fried, Y., Shiron, A. Gilboa, S. & Cooper. C. L. (2008). The mediating effects of Job Satisfaction and Propensity to Leave on Role Stress – Job Performance Relationship: Combining meta-analysis and structural equation modeling. *International Journal of Stress Management*, 15 (4), 305-328.
- Goulet, L. & Frank, M. L. (2002). Organizational Commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31 (2), 201-210.
- Grandey, A. A., Cordeiro, B. L. & Crouter, A. C. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and Job Satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 1-20.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1993). *Behavior in organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work*. 4th Edition. Needham Heights. Allyn and Bacon.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G. & West, M. A. (2001). Job Satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537-550.
- Gümüş, M. & Hamarat, B. (2006). Business Excellence and Organizational Commitment in Seasonal Hotels. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 6 (2), 1-12.
- Gürses, N. & Demirey, E. (2009). Organizational Commitment of employees of TV production center (Educational Television ETV) for open education faculty, Anadolu University. *The Turkish Online Journal of Education Technology*, 8 (1), 39-52.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16, 250-276.
- Hadi, R. & Adil, A. (2010). Job Characteristics as Predictors of Work motivation and Job Satisfaction of Bank Employees. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36 (2), 294-299.
- Hawkins, W. D. (1998). *Predictors of Affective Organizational Commitment among high school principals*. Virginia Polytechnic Institute and State University. IN <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-32298-1310/unrestricted/DISSERTATION.PDF> acessado em 8 de Fevereiro de 2011 às 00:13.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa, Edições Sílabo.

- Huselid, M. A. & Day, N. E. (1991). Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76 (3), 380-391.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Kavanaugh, J., Duffy, J. A. & Lilly, J. (2006). The relationship between Job Satisfaction and demographic variables for healthcare professionals. *Management Research News*, 29 (6), 304-325.
- Kim, J. (1999). Financial Satisfaction, Personal Finance-Work Conflict, and Work Outcomes (Pay Satisfaction, Organizational Commitment, and Productivity). *Financial Counseling and Planning Education Annual Conference*, Scottsdale, 38-45.
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lesson for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62 (2), 231-241.
- Knights, J. A. & Kennedy, B. J. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Australian Senior Public Servants. *Applied H. R. M. Research*, 10 (2), 57-72.
- Laka-Mathebula, M. R. (2004). *Modelling the Relationship between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust*. Pretoria. University of Pretoria. IN <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-07062004-112817/unrestricted/00thesis.pdf> acedido em 20 de Janeiro de 2011 às 14:00.
- Leite, C. F. F. (2004). *O Comprometimento Organizacional na gestão pública: Um estudo de caso em uma universidade estadual*. Salvador. Universidade Federal da Bahia. IN http://www.bibliotecadigital.ufba.br/tde_arquivos/10/TDE-2008-10-08T085544Z-775/Publico/Dissertacao%20Carlos%20Fernando%20F%20Leiteseg.pdf acedido em 20 de Janeiro de 2011 às 03:26.
- Lim, S. (2008). Job Satisfaction of Information Technology Workers in Academic Libraries. *Library & Information Science Research*, 30 (2), 115-121.
- Lumley, E. J., Coetzee, M. Tladinyane, R. & Ferreira, N. (2011). Exploring the Job Satisfaction and Organisational Commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15 (1), 100-118.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior* (9th Edition). New York. McGraw-Hill.
- Ma, C. C., Samuels, M. E. & Alexander, J. W. (2003). Factors that influence nurses' Job Satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 33 (4), 224-234.
- Malheiro, J. (2009). *Confiança Organizacional e Satisfação Laboral em empresas de tecnologias de informação: Um estudo exploratório*. Braga. Universidade do Minho.

- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B. & Danish, R. Q. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5 (6), 17-26.
- Martin, A. & Roodt, G. (2008). Perceptions of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention in a post-merger South African tertiary institution. *South African Journal of Industrial Psychology*, 34 (1), 23-31.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mathieu, J. E. & Farr, J. L. (1991). Further Evidence for the Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Envolvement, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76 (1), 127-133.
- McCalister, K. T., Dolbier, C. L., Webster, J. A., Mallon, M. W. & Steinhardt, M. A. (2006). Hardiness and Support at Work as Predictors of Work Stress and Job Satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 20 (3), 183-191.
- McCausland, W. D., Pouliakas, K. & Theodossiou, I. (2005). Some are punished and some are reward: A study of the impact of performance pay on Job Satisfaction. *International Journal of ManPower*, 26 (7/8), 636-659.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. California. SAGE.
- Mitchell, T. R., Holton, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102-1121.
- Muñoz, D. B. & González, F. J. N. (2002). La Satisfacción Laboral con Elemento Motivador del Empleado. *Trabajo*, 11, 189-200.
- Nascimento, J. L., Lopes, A. & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- Neves, A. (2010). *A Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional dos quadros superiores de uma empresa de restauração multimarca*. Braga. Universidade do Minho.
- Neves, J. (2001). Aptidões individuais e teorias motivacionais. IN J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa. McGraw-Hill.
- Newsham, G., Brand, J., Donnelly, C., Veitch, J., Aries, M. & Charles, K. (2009). Linking indoor environment conditions to Job Satisfaction: A field study. *Building Research & Information*, 37 (2), 129-147.
- Norris, D. R. & Niebuhr, R. E. (1984). Attributional influences on the Job Performance-Job Satisfaction Relationship. *Academy of Management Journal*, 27 (2), 424-431.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R. & Pearce, J. L. (1976). Conditions Under Which Employees Respond Positively to Enriched Work. *Journal of Applied Psychology*, 61 (4), 395-403.

- Parker, S. K., Axtell, C. M. & Turner, N. (2001). Designing a Safer Workplace: Importance of Job Autonomy, Communication Quality, and Supportive Supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (3), 211-228.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*. Lisboa. Edições Sílabo.
- Petrides, K. V. & Furham, A. (2006). The Role of Trait Emotional Intelligence in a Gender-Specific Model of Organizational Variables. *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (2), 552-569.
- Raabe, B. & Beehr, T. A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 271-293.
- Ramos, M. G., López, M. E. L. & Corona, M. A. M. (2007). Satisfacción Laboral del personal de salud. *Revista de Enfermería. Instituto Mexicano del Seguro Social*, 15 (2), 63-72.
- Rehman, M. U., Khan, M. R. & Lashari, J. A. (2010). Effect of Job Rewards on Job Satisfaction, moderating role of age differences: An empirical evidence from Pakistan. *African Journal of Business Management*, 4 (6), 1131-1139.
- Rice, R. W., Near, J. P. & Hunt, R. G. (1980). The Job-Satisfaction/Life-Satisfaction Relationship: A Review of Empirical Research. *Basic and Applied Social Psychology*, 1 (1), 37-64.
- Richardson, A. M., Mikkelsen, A. & Burke, R. J. (1997). Work experiences and career and Job Satisfaction among professional and managerial women in Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 13 (2), 209-218.
- Rosa, C. & Carlotto, M. S. (2005). Síndrome de burnout e satisfação no trabalho em profissionais de uma instituição hospitalar. *Revista da Sociedade Brasileira de Psicologia Hospitalar*, 8 (2), 1-15.
- Salami, S. O. (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *Anthropologist*, 10 (1), 31-38.
- Samad, S. (2011). The Effects of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Job Performance Relationship: A Case of Managers in Malaysia's Manufacturing Companies. *European Journal of Social Sciences*, 18 (4), 602-611.
- Santos, J. V. & Sustelo, M. (2009). Cultura Organizacional e Satisfação Profissional: estudo desenvolvido num hospital privado. *PSICO. Porto Alegre*, 40 (4), 467-472.
- Scott, M., Swartzel, K. A. & Taylor, W. N. (2005). The Relationship between Selected Demographic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents. *Journal of Southern Agricultural Education Research*, 55 (1), 102-115.
- Sharma, J. P. & Bajpai, N. (2011). Salary Satisfaction an Antecedent of Job Satisfaction: Development of a Regression Model to Determine the Linearity between Salary Satisfaction and Job Satisfaction in a Public and a Private Organization. *European Journal of Social Sciences*, 18 (3), 450-461.

- Sikorska-Simmons, E. (2005). Prediction of Organizational Commitment among Staff in Assisted Living. *The Gerontologist*, 45 (2), 196-205.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Tang, J. L. (2008). A Study of Work Stress, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Case to Employee Who are Taking Further Education in University. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4 (1), 104-112.
- Tiwari, S. K. & Mishra, P. C. (2008). Work Stress and Health as Predictors of Organizational Commitment. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34 (2), 267-277.
- Usui, E. (2008). Job Satisfaction and the Gender Composition of Jobs. *Economic Letters*, 99 (1), 23-26.
- Uygur, A. & Kilic, G. (2009). A Study into Organizational Commitment and Job Involvement: An Application Towards the Personnel in the Central Organization for Ministry of Health in Turkey. *Ozean Journal of Applied Sciences*, 2 (1), 113-125.
- Vala, J., Bastos, J. G. P. & Catarro, M. H. (1983). As motivações no trabalho: um estudo empírico. *Psicologia*, 4 (1/2), 251-260.
- Vallego, R. D., Vallego, J. A. D. & Parra, S. O. (2001). Job Satisfaction in Banking Workers. *Psicothema*, 13 (4), 629-635.
- Vidal, M. P. & Simonetti, V. M. M. (2010). Comprometimento Organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira. *Revista Hospitalidade*, 7 (2). 111-137.
- Warsi, S. Fatima, N. & Sahibzada, S. A. (2009). Study on Relationship between Organizational Commitment and its Determinants among Private Sector Employees of Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 5 (3), 399-410.
- Wei, F., Zhejiang, Y. & Xin, Y. (2007). The influence of employee's attitude towards WHP (Workplace Health Pormotion) on their Organizational Commitment and Job Satisfaction: A case study in China-Based organization. *Management Science an Engineering*, 1 (1), 83-93.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C. & Lin, R. (2010). The relationship between career growth and Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77 (3), 391-400.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33 (5), 774-800.